Ken Blanchard

Coauthor of *The One Minute Manager®* and *Raving Fans*

& Steve Gottry

The On-Time, On-Target Manager

VỊ GIÁM ĐỐC HIỆU QUẢ

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

Chắc hẳn khi cầm cuốn sách này trên tay, bạn sẽ nghĩ rằng mình khoan vội đọc vì bạn chưa phải là Giám đốc hay Nhà Quản lý, cũng như vì bạn đang không hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, nhưng những giá trị của cuốn sách hoàn toàn có thể được vận dụng thành công vào bất kỳ lĩnh vực nào trong cuộc sống của bạn.

Và chắc hẳn đã có đôi lần, bạn phải đối mặt với tình trạng trì hoãn, trễ hẹn, hoàn thành không kịp thời hạn đặt ra,... Tưởng chừng vấn đề là không có gì nghiêm trọng và dễ dàng khắc phục nhưng hậu quả của những tình trạng này đôi khi nằm ngoài dự tính của mọi người.

Bạn có tin rằng, ai trong chúng ta cũng có ít nhất một lần rơi vào tình trạng này! Khi còn đi học, chúng ta đợi cho đến những ngày cuối cùng của kỳ thi mới chịu học bài và chấp nhận thức nguyên đêm và mệt mỏi để hoàn thành cho xong. Trong công việc, chúng ta bị trễ hạn do chần chừ không dám quyết định hoặc do chúng ta ôm đồm tất cả những công việc lặt vặt trước khi bắt tay vào những việc quan trọng. Với gia đình, chúng ta thường cảm thấy quá bận bịu hay mỏi mệt khi phải đưa các con đi chơi và tự nhủ rằng đợi thêm một thời gian nữa cũng chẳng sao. Để đến khi các con dần trưởng thành và có cuộc sống tự lập, chúng ta mới tiếc nuối khoảng thời gian gia đình bên nhau nhưng tất cả đều không thể quay trở lại.

Chúng ta luôn tìm một lý do để thanh minh, giải thích cho sự trì hoãn của mình; và những lý do đó thoạt tiên đều có vẻ vô cùng hợp lý. Nhưng thật sự chúng ta trì hoãn vì không hình dung rõ ràng điều gì là quan trọng, vì không hiểu rằng điều đó có thể dẫn đến những quyết định tệ hại, hiệu suất làm việc yếu kém và ngăn cản việc đạt được những kết quả tốt.

Chúng ta trì hoãn bởi vì, trong khi quan tâm thực hiện một số việc

nào đó, chúng ta lại thiếu sự tận tâm với những mục tiêu lớn hơn, những lý tưởng cao đẹp hơn và những nhiệm vụ quan trọng hơn.

Câu chuyện về Vị Giám đốc Hiệu quả – The OnTime, On-Target Manager – sẽ giúp bạn nhìn nhận lại bản thân cũng như đề ra giải pháp để mọi lĩnh vực mà bạn đang theo đuổi đạt hiệu quả cao nhất.

Những giá trị của cuốn sách này chỉ gói gọn trong ba chữ P mà mỗi chữ P là một trải nghiệm thực tế: Chữ P thứ nhất giúp bạn chiến thắng sự chậm trễ; chữ P thứ hai trao cho bạn chìa khóa để nâng cao chất lượng và chữ P thứ ba giúp bạn tìm được mục tiêu của chính mình.

Chúng tôi hy vọng rằng bằng thông điệp đầy sức thuyết phục và thực tế của cuốn sách này, bạn sẽ biết chọn thời điểm thích hợp để khởi hành cuộc hành trình của mình, biết chọn những người bạn đồng hành thích hợp và tận tâm thực hiện những việc đúng đắn trên suốt chặng đường để đích đến luôn là thành công và vinh quang.

- First News

TRỄ HẸN

Một buổi sáng thứ Hai, Bob – trưởng phòng kinh doanh của công ty Algalon Micro – thức dậy sớm hơn thường lệ. Mọi ngày, anh dậy lúc 6 giờ sáng để tranh thủ chạy bộ khoảng ba mươi phút ở công viên cạnh nhà. Nhưng vì cuộc hẹn dùng điểm tâm với sếp Dave lúc 7 giờ sáng, anh đã để đồng hồ báo thức lúc 5 giờ 30.

Bob hơi thắc thỏm lo âu về lần gặp mặt này. Có phải đây là buổi thông báo không chính thức cho giấc mơ thăng chức mà anh ấp ủ từ lâu? Hay lại là một cuộc nói chuyện không mấy dễ chịu về vấn đề "hiệu suất hoạt động yếu kém" trong quá khứ của anh? Anh không thể nào đoán trước chiều hướng diễn tiến của cuộc gặp này. Tuy vậy, trong bất cứ trường hợp nào thì việc ra khỏi giường sớm hơn nửa giờ đồng hồ cũng giúp anh có đủ thời gian để chạy bộ và đến cuộc hẹn đúng giờ.

Sau khi chạy bộ, Bob nhanh chóng trở về nhà để chuẩn bị cho cuộc hẹn. Anh tắm nhanh, xịt loại nước hoa yêu thích rồi chọn bộ trang phục là áo sơ mi kẻ sọc màu vàng trang nhã và quần tây đậm màu. Phải loay hoay mất vài phút anh mới thắt xong chiếc cà vạt. Có lẽ do từ nhiều năm nay, phong cách ăn mặc trong giới doanh nhân đã thoải mái hơn trước nên Bob đã quên mất thói quen thắt cà vạt mỗi khi đi làm. Nhìn đồng hồ đeo tay, Bob thấy mình chậm mất vài phút. Hóa ra, việc thay quần áo mất nhiều thời gian hơn anh nghĩ. "Không sao! Mình sẽ bù lại thời gian ấy trên đường đi", anh tự nhủ rồi cầm lấy chiếc máy tính xách tay và bước vào xe.

Đường phố vào giờ cao điểm của xe cộ nên Bob chỉ biết nhích từng chút một giữa dòng xe đông đúc. Đến trụ đèn đỏ thứ ba, chiếc xe của Bob dừng lại, nối vào một hàng xe xếp dài phía trước. Anh liếc nhìn đồng hồ lần nữa và thấy rằng tốt hơn hết là gọi điện cho sếp Dave.

- Dave nghe đây? - Một giọng nói rõ to vang lên.

- Thưa ông Dave, tôi là Bob đây ạ. Tôi đến chậm một tí. Ông đã đến nhà hàng chưa ạ?

- Tôi đã đến cách đây mười lăm phút!

- Xin lỗi ông. Nhưng tôi bị kẹt xe. Tôi sẽ cố gắng đến đó nhanh nhất! - Bob nói, cảm thấy hơi xấu hổ vì thực tế là xe cộ hôm nay không đông đúc hơn thường ngày.

- Thôi được, tôi sẽ chờ anh thêm mười lăm phút nữa! - Và Bob chỉ còn nghe những tiếng tít tít ở đầu dây bên kia.

Cuối cùng, Bob cũng đến nơi hẹn. Vừa đưa xe vào bãi, anh vội chạy thẳng vào nhà hàng và lướt nhìn xung quanh để tìm Dave. Dave đón Bob bằng cái nhìn chán nản khiến anh phải vội mở lời dù vẫn còn thở dồn dập:

- Tôi xin lỗi, thưa ông! Tôi không hề muốn ông phải đợi như thế này... Bob ngồi xuống và nhìn Dave với vẻ vô cùng bối rối.

Dave vẫn im lặng nhìn Bob, rồi ông phá vỡ bầu không khí nặng nề bằng câu hỏi:

- Bob này, cậu làm việc tại Algalon Micro được bao lâu rồi?

- Khoảng sáu, hay bảy năm gì đó, thưa ông.

- Chính xác là bảy năm. - Dave xác nhận và nói tiếp. - Và điều khiến tôi quan tâm là sau chừng ấy thời gian, dường như cậu vẫn chưa hiểu được điều gì là quan trọng đối với công việc của chúng ta.

Bob bắt đầu trở nên căng thẳng:

- Tôi thật sự lấy làm tiếc, nhưng ông có thể cho biết chính xác là tôi đã chưa hiểu được điều gì ạ?

- Chúng ta đang ở trong một ngành kinh doanh có tốc độ phát triển vô cùng nhanh chóng, Bob ạ. Sự thay đổi của công nghệ không chỉ tính bằng năm, bằng tháng hay tuần, mà phải là hằng ngày. Chúng ta phải luôn hành động thật nhanh để bắt kịp tốc độ phát triển của công nghệ.

- Ngay từ khi mới gia nhập công ty, tôi đã nhận thức rất rõ về điều này. - Bob khẳng định.

- Nếu muốn cạnh tranh thì chúng ta phải hiểu rõ những gì đối thủ cạnh tranh đang tiến hành và tìm cách đi trước họ một bước. - Dave tiếp tục.

- Thưa ông, tôi cũng biết điều đó.

- Bob này, nếu đúng là như thế thì tại sao rất nhiều báo cáo kinh doanh do cậu chuẩn bị lại luôn sơ sà i? Tại sao mọi bản dự thảo ngân sách đều chỉ nộp cho tôi vào tận phút chót? Tại sao nhóm của cậu luôn phải vật lộn với việc quản lý hàng tồn kho cho kịp thời hạn? Là một trưởng phòng, lẽ ra cậu phải có trách nhiệm bảo đảm rằng mọi công việc cần thiết phải diễn ra đúng thời hạn chứ?

Trước những câu hỏi dồn dập của Dave, Bob bất ngờ và không kịp phản ứng. Dave nói tiếp:

- Tháng vừa rồi, cậu đã giao bo mạch chủ cho khách hàng lớn nhất của chúng ta chậm mất hai ngày chỉ vì không đặt hàng một cái tụ điện nhỏ đúng thời gian. Điều đó có nghĩa là khách hàng của chúng ta đã phải mất nguyên hai ngày sản xuất.

Bob vội thanh minh:

- Thời gian đó tôi quá bận bịu với việc tổng kết hồ sơ khách hàng...

Dave nhíu mày, cắt ngang lời Bob:

- Sẽ không ai quan tâm đến lý do của cậu, mọi người chỉ biết rằng đối thủ của chúng ta là Dyad Technologies đã giành được khách hàng này. Họ không ngần ngại tuyên bố rằng tiêu chí hàng đầu của họ trong công việc là sự đúng hẹn. Hầu như khách hàng nào cũng đều cần có sự đảm bảo này và đây cũng chính là điều mà chúng ta đang thiếu.

Bob bối rối:

- Tôi không tin là chúng ta đã mất khách hàng ấy. Chúng ta vẫn luôn là đối tác đáng tin cậy đối với họ! Đó chỉ là một sơ suất nhỏ ngoài mong muốn...

- Việc kinh doanh trong thời đại này là thế đấy! “Sơ suất nhỏ ” mà cậu nói đã làm cho công ty chúng ta tổn thất gần 200 ngàn đô la!

- Tôi xin lỗi. Nhưng suốt 7 năm làm việc ở đây, đó là lần đầu tiên tôi đã để trễ hẹn với khách hàng. Và tôi tin chắc đó cũng là lần đầu tiên chúng ta mất một vụ làm ăn do lỗi của tôi.

- Không chỉ là mất một thương vụ làm ăn thôi đâu Bob ạ. Sự việc này còn phản ánh cách làm việc cập rập và không đến nơi đến chốn của cậu. Cách làm ấy không những ảnh hưởng đến chất lượng công việc của cậu mà nó còn gây ra sự trì trệ ở các phòng ban khác. Dường như cậu luôn để nước đến chân mới nhảy, vội vã làm cho xong mọi thứ khi thời gian sắp hết. Và thế là phạm sai lầm. Một số sai lầm là rất tai hại, dù cậu có biết đến nó hay không. Điều tôi muốn nói là công ty không thể tiếp tục thông cảm cho tính cách luộm thuộm ấy ở cậu nữa. Cách làm việc của cậu đang gây căng thẳng cho các đồng nghiệp, và tôi gần như chắc chắn rằng chính cậu cũng cảm thấy căng thẳng.

- Ông nói đúng. Tôi bị căng thẳng, nhưng tôi không bao giờ nghĩ mình là một con người luộm thuộm. - Bob nói như biện hộ cho mình.

- Dĩ nhiên trong một số mặt thì cậu không phải là người như thế. Mỗi lần tôi bước vào văn phòng của cậu, tôi thấy bàn làm việc rất ngăn nắp và gọn gàng như thể cậu chú trọng vào việc trở thành một nhà quản lý chỉn chu hơn là tập trung vào mục tiêu cần thiết của công việc.

- Điều đó là không đúng, thưa ông Dave! Bob phản đối.

- Bob ạ, đơn giản là tôi thấy rằng cậu không xác định được điều gì là quan trọng trong công việc của chúng ta. Ban giám đốc công ty đã phải cân nhắc rất nhiều về cậu.

- Chính xác là ông đang nói đến điều gì vậy?

- Bob ấp úng hỏi.

- Bob này, cậu là một người có tính cách tốt, có năng lực và tích cực trong công việc. Tuy nhiên bên cạnh việc tìm kiếm một nhân viên phù hợp với giá trị của công ty thì kết quả công việc cũng là điều quan trọng không kém. Công ty kỳ vọng tất cả mọi nhân viên thể hiện tối đa khả năng của mình và điều này chứng tỏ rõ nhất ở hiệu quả công việc. Tất cả các vấn đề của cậu trong thời gian gần đây đều được ghi nhận vào hồ sơ nhân sự với những số liệu cụ thể. Nó nghiêm trọng đến mức chúng tôi buộc phải đưa cậu vào diện phải thử thách trước khi có những quyết định cuối cùng.

Bob vô cùng sửng sốt. Anh đến buổi gặp mặt này với suy nghĩ mình có thể được đề bạt. Giờ thì anh đang bị thử thách! Mọi việc hoàn toàn nằm ngoài khả năng suy xét của anh. Chẳng lẽ anh đã phạm phải những sai sót nghiêm trọng đến thế?

Dave nói tiếp:

- Có hai yếu tố tôi tìm kiếm ở những nhân viên giữ vị trí chủ chốt trong công ty, đó là tính cách và hiệu suất làm việc. Không thể phủ nhận cậu là một người có những tính cách đáng quý.

Cậu chỉ vướng mắc ở hiệu suất làm việc. Nếu không xét đến những yếu tố liên quan đến con người thì cậu đã bị sa thải từ lâu. Tôi đặc biệt tin rằng tính cách con người là điều không thể thay đổi trong một sớm một chiều nhưng hiệu suất làm việc là yếu tố hoàn toàn có thể cải thiện nếu người đó có thiện chí và được chỉ dẫn rõ ràng.

Ánh mắt bao dung của Dave thể hiện sự chân tình ông dành cho Bob.

- Tôi muốn cậu thành công, Bob ạ. Cậu có rất nhiều cơ hội để chứng tỏ mình. Tôi không muốn phải nhìn thấy cậu ra đi. - Dave trầm giọng lại khi thấy gương mặt lo âu của Bob.

- Cảm ơn những lời khuyên của ông. Thật sự tôi rất yêu thích nơi này. Môi trường làm việc, đồng nghiệp, khách hàng dường như đã là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của tôi.

Tôi tin rằng mình sẽ làm được, nhưng tôi đang phân vân không biết phải bắt đầu từ đâu.

- Cậu đừng quá căng thẳng. Tôi đã chuẩn bị một kế hoạch dành riêng cho cậu. Lát nữa, khi vào công ty, cậu hãy đến gặp Giám đốc Nhân sự để biết toàn bộ chi tiết.

- Nhất định tôi sẽ làm như thế! - Bob khẳng định lần nữa với sếp của mình. Dave mỉm cười tỏ vẻ hài lòng, nhưng trước khi chuẩn bị rời khỏi nhà hàng, ông nghiêm giọng: “Đây là cơ hội duy nhất của cậu. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, không có chỗ cho những ai thiếu quyết tâm, luôn trì hoãn công việc, không có ý chí cầu tiến và luôn tìm cách biện minh cho vấn đề. Hãy nhìn rõ bản thân mình, thừa nhận những thiếu sót và khắc phục với thiện chí cao nhất, đó mới chính là chìa khóa thành công đấy, Bob ạ!”.

NƠI NIỀM TIN BẮT ĐẦU

Bob thẫn thờ lái xe về công ty. Trên đường đi, anh suy nghĩ rất nhiều về những lời nói của sếp Dave. Anh cảm thấy buồn và lo lắng khi nghĩ đến việc sẽ không còn làm cho Algalon Micro. Linh cảm của anh mách bảo rằng anh chuẩn bị phải đối diện với những thay đổi rất lớn trong thời gian sắp tới. Khi đến nơi, vừa bước xuống xe, anh hít một hơi thật sâu, tự nhủ rằng mình sẽ chiến thắng và bước thẳng đến phòng Nhân sự. Giám đốc Nhân sự tiếp anh với vẻ thân thiện vốn có của bà:

- Tôi rất lấy làm tiếc khi hiện nay mọi việc đang diễn ra không mấy thuận lợi đối với anh, Bob à. - Bà mở lời. - Anh đã làm việc ở đây cũng khá lâu rồi. Tất cả mọi người đều yêu mến anh và không ai muốn anh phải ra đi.

- Tôi cũng chưa từng nghĩ rằng có lúc nào đó mình sẽ phải rời khỏi công ty này. - Bob thừa nhận.

- Ông Dave thật sự quan tâm đến sự phát triển và thăng tiến nghề nghiệp của những nhân viên có năng lực như anh. Ông ấy rất tin vào yếu tố con người và muốn tạo cơ hội để mọi người điều chỉnh bản thân và phát huy hết tiềm lực. Để làm được điều này, Dave đã tuyển dụng một người mới có đủ khả năng giúp anh khắc phục thiếu sót bản thân và biết cách hoạch định công việc sao cho đúng thời hạn và đáp ứng mục tiêu.

Điều anh cần làm là phải theo hết quá trình rèn luyện này.

- Tôi có thể biết thêm về quá trình rèn luyện này không? - Bob không giấu nổi sự thắc mắc.

- Anh phải đến gặp giám đốc nhiều lần và hoàn thành một quy trình cụ thể được soạn thảo riêng cho anh.

- Giám đốc ư? - Bob vội ngắt lời. - Tôi phải gặp lại sếp Dave ư?

Nhưng chính ông ấy đã bảo tôi đến gặp bà mà!

Bà Giám đốc Nhân sự mỉm cười:

- Không phải Dave - Giám đốc Điều hành của chúng ta - mà là Giám đốc Hiệu quả.

Bob cảm thấy khó hiểu. "Giám đốc Hiệu quả? Mình chưa nghe nói đến chức danh này, chẳng lẽ Algalon thay đổi nhiều đến thế sao?", anh tự hỏi.

Giám đốc Nhân sự có lẽ đoán được suy nghĩ của Bob nên nói tiếp:

- Algalon chỉ mới tuyển dụng vị trí này cách đây vài tuần nên chắc là anh chưa từng nghe nói đến.

- Chính xác thì vị Giám đốc Hiệu quả này sẽ đảm nhiệm những công việc gì? - Bob chưa hết thắc mắc.

- Nhiệm vụ của Giám đốc Hiệu quả là giúp những người như anh cải thiện hiệu suất làm việc thông qua việc đánh giá công việc của anh theo Chiến lược 3P. Chiến lược này có thể áp dụng vào công việc và trong cả cuộc sống hàng ngày. Điều tôi muốn biết là anh đã sẵn sàng để đối mặt với những thử thách về hiệu suất làm việc chưa?

Bob chưa rõ Chiến lược 3P là gì nên vẫn im lặng lắng nghe.

Giám đốc Nhân sự tiếp tục:

- Anh thấy đấy, sự thành công của Algalon phụ thuộc rất nhiều vào nhân viên. Nhân viên cần được trao quyền hạn để có thể suy nghĩ và hành động như một người chủ công ty. Bởi nếu lúc nào mọi người cũng cứng nhắc tuân theo thứ bậc trong khâu ra quyết định thì khách hàng của chúng ta sẽ không được phục vụ ở mức độ tốt nhất. Vì thế, khả năng tự mình đưa ra những quyết định quan trọng vào những thời điểm có tính chất quyết định sẽ rất cần thiết đối với sự thành công lâu dài của chúng ta. Chiến lược 3P sẽ giúp anh có khả năng đạt được mục tiêu ấy.

- Vậy chính xác Chiến lược 3P là gì?

- Anh sẽ hiểu được điều đó ngay khi gặp Giám đốc Hiệu quả. Ngày mai anh có rảnh không, tôi sẽ sắp xếp cuộc hẹn cho anh.

- Vâng, buổi sáng ngày mai là thuận tiện nhất cho tôi.

Giám đốc Nhân sự nhấc điện thoại và sắp xếp một cuộc hẹn cho Bob lúc 8 giờ sáng. Khi cuộc gọi kết thúc, anh hỏi:

- Tôi có cần chuẩn bị gì cho cuộc gặp mặt ngày mai không?

Giám đốc Nhân sự mỉm cười:

- Không, chỉ cần anh đúng giờ và có niềm tin. Mọi vấn đề của con người đều liên quan đến niềm tin. Niềm tin chi phối suy nghĩ và hành động của chúng ta. Nếu anh không đạt được những kết quả như mong muốn thì có thể do anh thiếu niềm tin hoặc niềm tin của anh là sai lầm. Giám đốc Hiệu quả sẽ giúp anh nhìn nhận bất kỳ niềm tin sai lạc nào để điều chỉnh anh trở thành một người làm việc đúng giờ và đúng mục tiêu.

Khi Bob vừa về đến nhà, Laura, vợ anh, đã đoán biết ngay là có chuyện gì không ổn đang xảy ra với chồng mình.

- Anh đang phải trải qua một thời gian thử thách trong công việc.
- Bob thú nhận trước khi Laura hỏi chuyện.

- Không phải anh sẽ mất việc chứ, anh yêu? Laura lo lắng hỏi.

- Anh không nghĩ thế. Tuy nhiên anh cần phải trở thành một nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu nếu không muốn tình huống tồi tệ ấy xảy ra với mình.

- Anh sẽ bắt đầu như thế nào? - Laura hỏi.

- Anh phải sắp xếp một số cuộc hẹn với giám đốc.

- Anh sẽ gặp sếp Dave Pederson ư?

- Lúc đầu anh cũng nghĩ như thế, nhưng thực ra anh phải làm việc với Giám đốc Hiệu quả – một chức danh hoàn toàn mới mẻ.

- Giám đốc Hiệu quả?

- Đúng vậy. Dường như mọi trì trệ thời gian gần đây của anh có liên quan đến niềm tin. Theo anh hiểu thì Giám đốc Hiệu quả sẽ giúp anh nhìn nhận lại cách suy nghĩ và những niềm tin mà anh đang có. Thêm nữa, anh sẽ được đánh giá theo Chiến lược 3P, một thuật ngữ nghe thật mới lạ.

- Em tin là mọi chuyện sẽ nhanh chóng ổn thôi mà. Dù thế nào, em vẫn luôn ủng hộ anh. Giọng Laura dịu lại.

Bob cảm thấy yên lòng khi bên anh luôn có người vợ biết sẻ chia. Với hạnh phúc và sự bình yên mà anh đang có, anh tin là mình sẽ vượt qua được tất cả. Anh đang đón chờ những thử thách của ngày mai.

CHỮ P ĐẦU TIÊN

Sáng hôm sau, trên đường đến công ty, Bob mới để ý thấy đồng hồ nhiên liệu của xe báo hiệu đã sắp hết xăng. Anh lo lắng không biết mình có đến văn phòng kịp giờ không nếu phải dừng lại để đổ xăng. Bob vội lái xe đến trạm xăng gần nhất, nhưng nơi đây lại có một hàng xe dường như là dài nhất mà anh đã từng thấy. Bob vô cùng sốt ruột khi phải chờ đợi từng người một trả tiền xăng và chậm chạp cho xe rời khỏi trạm. 8 giờ 4 phút, Bob mới đến được công ty. Anh vội vàng đưa xe vào bãi và đi nhanh tới văn phòng của Giám đốc Hiệu quả. Một người phụ nữ chừng hơn ba mươi tuổi có vẻ đang chờ đợi anh.

- Có phải anh là Bob không? Rất vui được gặp anh.

- Rất hân hạnh được biết chị. Hôm qua, Giám đốc Nhân sự đã giới thiệu với tôi về chị. Bob đáp lại một cách nhiệt thành. Giám đốc Hiệu quả không lãng phí thời gian mà đi ngay vào chủ đề chính:

- Tôi đoan chắc là anh vẫn đang tự hỏi Giám đốc Hiệu quả là gì.

- Chị đã đoán chính xác những gì mà tôi đã nghĩ. - Bob thừa nhận.

- Thật ra, Giám đốc Hiệu quả là một chức danh mà Dave và tôi đã cùng nhau tạo ra. Dave luôn trăn trở và quan tâm đến việc giúp đỡ mọi người trở thành những nhân viên làm việc có năng suất tốt. Dĩ nhiên, nếu phải lựa chọn giữa nhân cách và kỹ năng thì chúng tôi sẽ chọn nhân cách, bởi rất khó định hướng hay thay đổi tính cách của một con người. Còn kỹ năng làm việc sao cho hiệu quả thì đó là điều mà chúng tôi tin rằng mình hoàn toàn có thể làm được.

Nếu không biết cách khơi nguồn thì suy nghĩ và tiềm năng sáng tạo của con người sẽ dần rơi vào lối mòn. Chính lối mòn này ngăn cản chúng ta tạo ra những đóng góp quan trọng cho công ty và cho cả chính bản thân mình. Nhiệm vụ của tôi trong vai trò Giám

đốc Hiệu quả là giúp đỡ những nhân viên có tiềm năng đi tìm những giá trị thật sự, không chỉ trong công việc mà còn trong cuộc sống của mỗi người. Thông qua đó, họ có thể tìm thấy ý nghĩa của cuộc sống và giúp người khác cùng đạt được những mục tiêu cần thiết.

Bob phân vân, và cuối cùng anh quyết định đưa ra câu hỏi đang hiện lên trong đầu mình:

- Có phải chị muốn nói rằng kể từ hôm nay, tôi sẽ thực hành một bài tập nào đó về giá trị và sự sáng tạo?

- Không, đơn giản là chỉ sự suy ngẫm. Chúng tôi muốn anh suy nghĩ một cách sâu sắc về bản thân anh; về lý do khiến anh muốn gắn bó lâu dài với Algalon; anh có cho rằng mình đã cố gắng hết sức trong công việc không; nếu được quay trở lại quá khứ, anh sẽ thay đổi điều gì; anh sẽ đóng góp những gì để công ty thành công hơn và khách hàng luôn hài lòng. Nhân viên giỏi nhất không phải là người có bằng cấp, học vị cao nhất mà là người biết được mình là ai. Để làm được điều này, họ đã dành nhiều thời gian để khám phá suy nghĩ, cảm nhận, ước mơ và cam kết với mục tiêu của mình. Cuối cùng thì họ cũng nhận ra được rằng để đạt được những điều mình mong muốn trong công việc và cuộc sống, bạn cần trở thành những cá nhân đúng giờ, đúng mục tiêu; những cá nhân biết tận dụng từng giây, từng phút, từng giờ để tạo nên một ngày thật ý nghĩa. Vẻ mặt Bob biểu lộ rõ sự ngạc nhiên. Những gì Giám đốc Hiệu quả vừa nói hoàn toàn xa lạ với anh.

Giám đốc Hiệu quả ngưng một lát như để Bob kịp hiểu vấn đề rồi tiếp:

- Điều cần thiết là phải có nguyên tắc sống tích cực, có hành động vị tha và thái độ quyết tâm thay đổi. Chính những yếu tố này sẽ khiến cho nhân viên và công ty của chúng ta làm việc hiệu quả hơn. Tôi tin chắc rằng với những công ty tốt thì việc đầu tiên và trước hết là phải giúp đỡ nhân viên của mình đạt được nhiều hơn những gì họ từng khao khát. Đó là điều mà công ty chúng ta đã làm được. Tỷ lệ nhân viên rời bỏ Algalon là rất thấp. Nếu có thì nhân viên của chúng ta cũng luôn tìm được những công việc có vị trí cao và uy tín ở những công ty khác. Bob cảm thấy hứng thú với quan điểm đầy sức thuyết phục này - một quan điểm hoàn toàn mới mẻ đối với văn hóa công ty. “Sếp Dave của mình đã đưa ra một quyết định hoàn toàn đúng đắn khi mời người này làm Giám đốc Hiệu quả”, Bob thầm nghĩ.

- Bên cạnh đó, công ty đang tìm cách giữ chân khách hàng cũ cũng như thu hút thêm khách hàng mới bằng những sản phẩm có chất lượng cao, giá thành phù hợp và thời gian giao hàng uy tín. - Giám đốc Hiệu quả nói tiếp. Thêm nữa, ngoài khách hàng, công ty còn phải quan tâm đến các đối tác cung ứng của mình. Với mỗi hợp đồng cung ứng, công ty luôn cố gắng thanh toán đúng hạn. Điều này đôi khi sẽ gây khó khăn trong những lúc công ty cần huy động vốn để mở rộng kinh doanh. Tuy nhiên, hành động này chứng tỏ thiện chí hợp tác lâu dài và hiển nhiên công ty cũng sẽ được hưởng lợi từ việc thường xuyên thanh toán đúng hạn như giá cả ưu đãi hơn, các điều khoản hợp đồng ít ràng buộc hơn.

- Có phải lý do tôi bị đưa vào trường hợp thử thách mà không bị sa thải là để tôi có thể hiểu và tiếp nhận những quan điểm tiến bộ này của công ty? – Bob đánh bạo đặt ra câu hỏi mà anh đang rất quan tâm.

- Đúng đó Bob à. Suốt thời gian anh làm việc ở đây, công ty đã đầu tư và kỳ vọng rất nhiều vào anh bởi thực sự anh là một nhân viên có năng lực. Tôi tin chắc anh đã nhận ra rằng mục tiêu kinh doanh của chúng ta không chỉ đơn thuần là tìm kiếm lợi nhuận mà còn nhằm khẳng định vị thế của công ty. Tương lai của chúng ta phụ thuộc nhiều vào việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng, tranh thủ sự ủng hộ của các nhà cung ứng, cư xử với nhau bằng thái độ tôn trọng, công bằng, ngay thẳng, và xây dựng một đội ngũ nhân viên gồm những người nhiệt thành và luôn hoàn thành những mục tiêu công việc đã đề ra.

- Vậy tôi sẽ phải làm gì để giúp công ty đạt được những mục tiêu đó? - Bob thành thật hỏi.

- Rất đơn giản, Bob ạ, chỉ cần anh hiểu và làm theo Chiến lược 3P.

- Chị có thể cho tôi biết cụ thể hơn không?

- Thực sự là nó rất đơn giản. Như anh biết đấy, chúng ta hoạt động trong một ngành công nghiệp có tốc độ phát triển nhanh. Để tránh tụt hậu, chúng ta phải luôn di chuyển cùng với sự phát triển ấy. Vì vậy, chúng ta phải chắc chắn rằng mọi nhân viên trong công ty đều phối hợp nhịp nhàng, đồng tâm hiệp lực và cùng nắm vững quy luật chơi để giành phần thắng. Bất kỳ quyết định nào mọi người đưa ra mà không dựa trên Chiến lược 3P đều có thể đưa chúng ta tới chỗ thất bại.

- Vậy Chiến lược 3P bao gồm những gì?

Giám đốc Hiệu quả mỉm cười:

- Việc hiểu được Chiến lược 3P là cả một quá trình, chứ không chỉ là một danh sách hay câu trả lời cho một câu hỏi. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng chữ P thứ nhất: PRIORITY - ƯU TIÊN.

- "Ưu tiên?"

- Đúng thế! Bất cứ ai muốn làm việc tốt cũng cần phải hiểu được các THỨ TỰ ƯU TIÊN của mình.

- Tôi có thể biết những ưu tiên ấy là gì không? - Bob hỏi. Giám đốc Hiệu quả lấy ra một chiếc phong bì trong ngăn kéo bàn làm việc và đưa cho Bob.

- Đây là bài thực hành dành cho anh. Trong ngày hôm nay, khi nào tâm trạng anh thoải mái và tĩnh lặng nhất, anh hãy hoàn thành bản câu hỏi này và mang lại cho tôi vào ngày mai.

- Nếu tôi trả lời đúng những câu hỏi này thì quá trình thử thách của tôi sẽ được rút ngắn phải không? - Bob hỏi.

- Không có câu trả lời nào là sai hoặc đúng, Bob à. Tất cả chỉ là những câu trả lời của anh thôi.

- Sáng mai, cũng vào giờ này, tôi sẽ gặp lại chị. - Nói rồi Bob đứng lên bắt tay chào tạm biệt Giám đốc Hiệu quả.

BÀI KIỂM TRA ĐẦU TIÊN

Buổi tối hôm ấy, sau khi giúp Laura chuẩn bị bữa tối và dỗ bọn trẻ đi ngủ, Bob vào phòng làm việc và mở chiếc phong bì ra. Trái với suy nghĩ ban đầu rằng đó là một bài kiểm tra dài ngoằng với vô số câu hỏi thăm dò, anh chỉ thấy một mảnh giấy có chỗ để anh điền tên, ngày tháng và vỏn vẹn hai câu hỏi sau:

1. Hãy đánh dấu theo thứ tự ưu tiên từ 1 đến 7 đối với những lựa chọn sau liên quan đến công việc và cuộc sống cá nhân của bạn:

.....Sức khỏe và thể hình cân đối

.....Niềm tin/Tín ngưỡng

.....Sự nghiệp

.....Gia đình

.....Bạn bè

.....Học vấn/Kiến thức

.....Giải trí/Thể thao

Bob nghiên cứu bản danh sách này một cách cẩn trọng và cảm thấy những lựa chọn này ít nhiều có liên quan với nhau. Bob phân vân không biết nên xác định thứ tự ưu tiên theo cách mà anh nghĩ là Giám đốc Hiệu quả mong muốn hay là theo những lựa chọn thật sự của chính anh.

Bob biết rõ rằng, đối với anh, sự nghiệp và gia đình luôn song hành và bổ sung cho nhau; nhưng đang lúc anh phải trải qua giai đoạn thử thách như thế này thì có lẽ sự nghiệp nên đặt ở vị trí ưu tiên hàng đầu. “Dẫu sao, ai cũng cần có sự nghiệp ổn định để bảo đảm cuộc sống cho bản thân và gia đình“, Bob tự nói với chính mình.

Sau khi cân nhắc cẩn thận, Bob quyết định lựa chọn của mình theo thứ tự: “Sự nghiệp”, “Gia đình”, “Học vấn/Kiến thức” rồi đến “Bạn bè”. Tiếp đó là “Giải trí/thể thao” và “Sức khỏe”.

Anh xếp “Niềm tin/Tín ngưỡng” ở vị trí cuối cùng; tuy nhiên, có thể đây là một lựa chọn không mấy khôn ngoan vì anh có cảm giác rằng Giám đốc Hiệu quả là một người thiên về đời sống tinh thần.

Bob tiếp tục chuyển sang câu hỏi thứ hai:

2. Nếu tất cả những điều sau đây xảy ra vào cùng một thời điểm, hãy cho biết thứ tự ưu tiên của bạn:

.....Một cuộc hẹn với bác sĩ riêng

.....Một cuộc biểu diễn hoặc thi đấu của con bạn

.....Một ca cấp cứu của gia đình

.....Một cuộc họp với sếp bạn

.....Một cuộc hẹn với khách hàng quan trọng

.....Một cuộc gặp mặt với bạn bè được lên kế hoạch từ trước

.....Một buổi đi chơi với người bạn đời

Chắc chắn trong bất kỳ trường hợp nào thì “một ca cấp cứu” luôn được ưu tiên trước nhất; tiếp theo đó là những lựa chọn liên quan đến công việc theo thứ tự: “cuộc họp với sếp” rồi đến “cuộc hẹn với khách hàng”. Những lựa chọn còn lại khiến Bob phải cân nhắc đôi chút về tầm quan trọng của chúng, và theo anh, “cuộc hẹn với bác sĩ” nên xếp cuối cùng để dành thời gian cho bạn bè và gia đình bởi một lý do vô cùng đơn giản: anh không muốn phải thừa nhận rằng mình là người có vấn đề về sức khỏe.

Sau khi hoàn tất hai câu hỏi, Bob thở phào nhẹ nhõm. Bài tập thực hành khá đơn giản. Chắc chắn anh sẽ có một giấc ngủ ngon để bù lại cho những lo lắng vừa qua. Nhưng ngay khi đặt lưng xuống giường thì một băn khoăn lại hiện lên:

Liệu những lựa chọn của anh có làm hài lòng Giám đốc Hiệu quả?

PHỦ NHẬN

Sáng hôm sau, ngay lúc Bob chuẩn bị đi làm thì mẹ anh gọi điện thoại. Bà cảm thấy lo lắng khi thời gian gần đây Bob ít đưa gia đình về thăm mẹ. Thật ra, cũng đã mấy lần anh dự định về thăm mẹ nhưng đến phút cuối lại không thực hiện được do công việc phát sinh. Cuộc trò chuyện với mẹ mất mười phút, vậy là anh lại tiếp tục đi làm trễ. May thay, Giám đốc Hiệu quả dường như không để ý việc Bob đến trễ. Ngay khi anh vừa ngồi xuống, Giám đốc rót mời anh một tách cà phê và đi ngay vào vấn đề:

- Bob ạ, có ba đặc điểm tai hại nhưng lại rất thường gặp ở những người quản lý để công việc tồn đọng đến phút cuối. Thứ nhất, họ thường chần chừ và trì hoãn những hành động liên quan đến ưu tiên của mình. Lịch làm việc của họ luôn dày đặc những việc phải làm, nhưng tiếc thay, đó thường là những việc không quan trọng. Họ nghĩ rằng phải thực hiện trước những công việc linh tinh rồi mới dồn tâm sức cho những việc quan trọng. Nhưng không phải việc quan trọng nào cũng có thể chờ đợi. Kết quả sẽ là sự chậm trễ.

- Điều này thì tôi đã hiểu. - Bob nói.

- Thứ hai, ngay khi đã xác định được những công việc ưu tiên thì họ lại không biết bắt đầu từ đâu để chuỗi công việc ưu tiên đó được giải quyết trôi chảy và nhất quán. Họ liên tục nhảy từ việc này sang việc kia. Cuối cùng là không việc nào được hoàn tất trọn vẹn, và danh sách công việc tồn đọng lại dài thêm. Đây là vấn đề về chất lượng công việc.

Ngừng một lát rồi Giám đốc Hiệu quả tiếp tục:

- Cuối cùng, những người chần chừ sẽ gây ra áp lực cho chính họ và người khác. Họ luôn bận rộn, căng thẳng vào những giờ phút cuối cùng để hoàn thành công việc kịp thời hạn. Những người xung quanh cũng sẽ buộc phải lo lắng về hạn cuối để cứu nguy cho người trì hoãn.

- Như vậy những vấn đề của người trì hoãn là sự chậm trễ, chất lượng công việc kém, và gây ra căng thẳng cho bản thân và người khác. - Bob ngắt lời.

- Chính xác là như vậy. Ưu tiên - Priority chữ P đầu tiên liên quan đến sự chậm trễ. - Giám đốc Hiệu quả khẳng định và hỏi Bob - Thế anh đã hoàn tất bài tập hôm qua rồi chứ?

- Vâng, nhưng tôi ngạc nhiên khi thấy chỉ có hai câu hỏi trắc nghiệm? - Bob đưa ra chiếc phong bì của ngày hôm qua và tỏ vẻ thắc mắc.

Giám đốc Hiệu quả không nói gì mà chăm chú xem những câu trả lời của Bob. Anh ngồi đợi. Sau một lúc, Giám đốc Hiệu quả đặt tờ giấy xuống và nhìn anh mỉm cười.

Bob cảm thấy hơi lo lắng, anh ngập ngừng:

- Tôi muốn biết liệu những sắp xếp ưu tiên của mình đã phù hợp với chương trình thử thách chưa?

- Như tôi đã nói với anh hôm qua, không có câu trả lời nào là sai hay đúng. – Giám đốc Hiệu quả nhẹ nhàng nói. - Các ưu tiên có thể liên tục chuyển đổi. Không thể tạo ra một danh sách cố định và lúc nào cũng áp dụng như thế.

- Chị có thể giải thích thêm được không?

- Anh đã từng đến phòng cấp cứu của bệnh viện rồi chứ?

- Vâng, vào năm ngoái, khi con trai tôi bị gãy tay vì chơi bóng. Phòng cấp cứu lúc đó rất đông bệnh nhân và vợ chồng tôi phải chờ rất lâu mới có bác sĩ đến khám cho thằng bé. Bây giờ nghĩ lại tôi vẫn còn thấy bực bội và khó chịu.

- Thực ra không phải là bác sĩ thiếu quan tâm bệnh nhân mà họ phải "ưu tiên chữa trị", nghĩa là xác định sự ưu tiên cho việc chữa trị dựa trên mức độ khẩn cấp, sự nghiêm trọng của vết thương, và cơ hội sống sót của bệnh nhân. Thế nên, trong phòng cấp cứu, chắc chắn những nạn nhân bị tai nạn trầm trọng hoặc bị đau tim sẽ được ưu tiên trước cánh tay gãy của con trai anh.

- Điều này thì tôi hiểu, nhưng việc ấy có liên quan gì tới công việc? - Bob tỏ ra thiếu kiên nhẫn.

- Chúng tôi mong muốn mọi nhân viên ở Algalon xác định mức độ

ưu tiên giải quyết công việc để không còn tình trạng xử lý công việc theo cảm tính hay theo kiểu việc nào đến trước thì làm trước.

Nói rồi Giám đốc Hiệu quả lấy ra tờ giấy trắng, phác thảo nhanh một sơ đồ rồi đưa cho Bob:

- Nhìn vào sơ đồ này anh sẽ thấy có bốn loại công việc hàng ngày mà chúng ta phải đối mặt.

"Muốn và bắt buộc" và "Không muốn nhưng bắt buộc" là những công việc mang tính cấp bách, cần phải giải quyết nhanh chóng để tránh những ảnh hưởng nguy hại về sau. "Muốn nhưng không bắt buộc" liên quan đến sở thích và nhu cầu cá nhân nên chỉ thực hiện chúng khi có thời gian và điều kiện. Còn "không muốn và không bắt buộc" xếp thứ tự ưu tiên thấp nhất trong danh sách và hầu như chúng ta có thể bỏ qua loại công việc này. Tiếc thay, hầu hết những nhà quản lý tồn đọng công việc đến phút cuối lại thực hiện nhiều công việc loại này.

Thấy Bob chăm chú lắng nghe, Giám đốc Hiệu quả tiếp tục:

- Trong lịch làm việc của tôi hôm nay có cuộc hẹn với anh. Tôi xếp đây là loại công việc "Muốn và phải làm" bởi tôi rất mong nhìn thấy sự thay đổi từ anh để có thể đóng góp vào sự phát triển của công ty. Còn vào cuối ngày, sau khi giải quyết hết công việc, nếu còn thời gian, tôi dự định sẽ chơi gôn, và dĩ nhiên đó chỉ là công việc tôi mong muốn nhưng không bắt buộc phải làm.

- Tôi nghĩ là mình đã hiểu rõ vấn đề. - Bob xác nhận khi nhớ lại cách làm việc thiếu chuyên nghiệp của anh thời gian qua.

- Bob, tôi để ý thấy rằng trong câu trả lời của anh cho câu hỏi thứ nhất, "sức khỏe và thể hình cân đối" không phải là một ưu tiên

của anh, phải chăng đó là công việc "Phải làm nhưng không muốn" đối với anh?

- Đúng vậy. Tôi thấy những buổi tập thể dục cứ lặp đi lặp lại vô cùng nhàm chán; tuy nhiên, dạo gần đây tôi đã thường xuyên chạy bộ và đến câu lạc bộ thể thao hơn vì thấy rằng hoạt động này đem lại cho tôi sự phấn khởi và năng động mỗi ngày. Dường như nó sắp trở thành loại "Muốn và phải làm".

- Thú vị đấy. - Giám đốc Hiệu quả công nhận.

- Còn ở câu hỏi thứ hai, anh cho rằng cuộc gặp với bác sĩ sẽ là ưu tiên cuối cùng?

- Vâng! - Bob trả lời ngắn gọn.

- Nhưng nếu đó là cuộc hẹn để kiểm tra kết quả của việc điều trị bằng phương pháp hóa trị liệu nhằm loại bỏ mầm bệnh ung thư trong cơ thể anh, thì ưu tiên của anh có thay đổi không?

Bob trả lời ngay:

- Khi ấy, chắc chắn cuộc hẹn này sẽ rơi vào loại "Muốn và phải làm".

- Thêm một ví dụ nữa. Giả sử buổi gặp mặt bạn bè đã định trước kia là để chia tay với người bạn sắp chuyển sang sinh sống ở một đất nước khác và phải rất nhiều năm nữa anh mới có thể gặp lại?

- Sự kiện này cũng sẽ được ưu tiên hàng đầu trong danh sách của tôi.

- Anh thấy đấy, rõ ràng nhận thức của anh về những tình huống cụ thể sẽ tác động đến các ưu tiên của anh. Mục tiêu của chúng tôi là phải chắc chắn mọi người làm việc ở Algalon hiểu rằng các ưu tiên có thể thay đổi. Mọi người cần phải biết nên làm gì và làm ở thời điểm nào.

- Chị có thể giải thích thêm không?

- Tôi sẽ lấy ví dụ về bản thân tôi để giúp anh hiểu rõ vấn đề. Khi được Dave tin tưởng giao cho tôi chức vụ Giám đốc Hiệu quả, tôi đã nghĩ rằng một trong những việc quan trọng của mình là đọc tất cả các loại báo chí và tài liệu thương mại mỗi ngày để có cái nhìn tổng thể trong mọi lĩnh vực. Tuy nhiên đó lại là một việc rất mất thời gian, khiến tôi không thể thực hiện những nhiệm vụ

quan trọng của mình.

- Chính tôi cũng đang như thế. Đúng là việc này chiếm thời gian rất nhiều.

Giám đốc Hiệu quả mỉm cười:

- Dĩ nhiên có nhiều điều hữu ích trong các ấn bản ấy, nhưng không hẳn tất cả đều phục vụ cho công việc của chúng ta. Cuối cùng tôi quyết định hủy việc đăng ký mua báo dài hạn đối với những ấn bản ít phù hợp nhất, và giao trách nhiệm tổng hợp thông tin cho một nhân viên cấp dưới. Bob gật đầu đồng ý:

- Tôi đã từng nghĩ rằng tôi sẽ có vị thế hơn ở Algalon nếu tích lũy được nhiều kiến thức từ càng nhiều nguồn khác nhau càng tốt, thế nên tôi đọc tất cả các loại tạp chí đó. Nhưng nhiệm vụ chính của tôi không phải là lượm lặt tất cả thông tin ấy, mà là quản lý một quy trình sản xuất.

- Nhiều nhà quản lý tin rằng hoạt động chuyển thành năng suất và năng suất chuyển thành kết quả. Vì thế họ tạo ra danh sách những việc phải làm với khá nhiều hoạt động. Rồi sau khi hoàn thành tất cả các hoạt động đó, họ nghiễm nhiên tin rằng mình đã làm được nhiều việc. Cuối cùng khi nhận thấy kết quả không được như mong muốn, họ lại cảm thấy hoang mang không biết phải làm như thế nào. Rồi họ lại tiếp tục bận rộn với một danh sách mới đã điều chỉnh nhưng vẫn không nhận ra những công việc quan trọng. Và hiển nhiên, không thể tránh khỏi tình trạng công việc bị tồn đọng cho đến phút cuối cùng. Nếu xét đến thực chất vấn đề thì đó là một hình thức phủ nhận.

- Hình thức phủ nhận? - Bob ngạc nhiên hỏi lại.

Giọng nói Giám đốc Hiệu quả chợt trầm xuống:

- Lúc nãy tôi đã nói với anh về mức độ ưu tiên của cuộc hẹn với bác sĩ nếu mục đích của cuộc hẹn là để kiểm tra mức độ tiến triển của việc điều trị căn bệnh ung thư.

- Vâng, nhưng... - Bob cảm thấy khó hiểu.

- Cách đây ba năm, chính sự phủ nhận đã cướp đi cuộc sống của bố tôi. Ông đã trải qua những cơn đau bụng dữ dội trong suốt một năm trời. Tuy nhiên, vì bộn bề công việc và vì chủ quan nên ông đã không đến bệnh viện. Khi không thể chịu đựng được, ông mới chịu đến bệnh viện nhưng đã quá muộn, kết quả xét nghiệm cho

thấy ông bị ung thư dạ dày giai đoạn cuối. Chỉ hai tháng sau, bố tôi qua đời. Chính xác hơn, ông đã mất vì sự phủ nhận thực tế chứ không phải vì căn bệnh ung thư.

- Tôi rất tiếc! - Dừng một lát, Bob nói tiếp với vẻ trầm ngâm. - Dường như chữ P đầu tiên này không chỉ cần thiết trong công việc mà còn liên quan đến tất cả các mặt đời sống của chúng ta.

- Đúng vậy. Tôi lấy ví dụ về căn bệnh của bố tôi để anh có thể hiểu rõ thêm về sự ưu tiên. Trong bất cứ khía cạnh nào của cuộc sống, anh cũng cần phải nhận thức tính chất, mức độ quan trọng của sự việc. Trong công việc, sự ưu tiên giải quyết được tình trạng tồn đọng, trì trệ. Trong các mối quan hệ, sự ưu tiên giúp tránh những hối tiếc mà ta không có cơ hội sửa chữa sau này.

Bob nhận thấy trong giọng nói của Giám đốc Hiệu quả có nhiều cảm xúc. Anh vội chuyển sang vấn đề khác vì không muốn chị tiếp tục rơi vào tâm trạngu buồn từ câu chuyện về người cha của chị.

- Còn hai đặc điểm khác là chất lượng công việc kém và tạo căng thẳng thì sao?

Giám đốc Hiệu quả mỉm cười:

- Đừng nóng vội. Chúng ta còn hai chữ P nữa mà!

CHỮ P THỨ HAI

Sau khi rót thêm cho Bob một tách cà phê, Giám đốc Hiệu quả nói tiếp:

- Chữ P thứ hai giúp chúng ta đưa ra được những quyết định vừa hiệu quả vừa đầy sức thuyết phục khi đứng trước vô số lựa chọn. Đó là PROPRIETY – CHUẨN MỰC.

- Cụ thể thì Chuẩn mực có nghĩa như thế nào? - Bob cảm thấy bất ngờ khi Giám đốc Hiệu quả đột ngột đưa ra khái niệm Chuẩn mực – một khái niệm mà anh nghĩ là được sử dụng trong phạm trù đạo đức nhiều hơn là trong công việc.

- Anh muốn nghe định nghĩa của tôi... hay của từ điển? - Giám đốc Hiệu quả pha trò khi nhìn thấy vẻ mặt của Bob.

- Tôi có thể tự mình tra từ điển được. Tôi chỉ muốn biết từ này trong bối cảnh công việc mà thôi. - Bob cảm thấy mình đang cáu giận, mặc dù biết đó là điều vô lý.

Giám đốc Hiệu quả lấy ra một chiếc phong bì và nói:

- Chiếc phong bì này không phải là bài thực hành mà chỉ là những chỉ dẫn chi tiết để anh nắm bắt khái niệm Chuẩn mực rõ ràng hơn.

Hôm nay anh hãy tìm hiểu chúng và ngày mai chúng ta sẽ gặp lại nhau, cũng vào giờ này. Trước sự dứt khoát của Giám đốc Hiệu quả, Bob chỉ biết nói "Vâng!" dù anh vẫn muốn hỏi thêm vài câu hỏi nữa.

Bob thật sự căng thẳng sau buổi nói chuyện lần thứ hai với Giám đốc Hiệu quả. Trên đường về nhà, anh quyết định ghé vào câu lạc bộ thể thao. Anh không quên gọi điện cho Laura để nói rằng mình sẽ về nhà trễ. Nhưng hình như Laura đã ra ngoài, không nhận

điện thoại nên anh để lại lời nhắn cho cô.

Bob thực hiện bài tập thể dục thường ngày, gần như dốc hết sức lực, sau đó thư giãn bằng cách tắm nước khoáng và xông hơi. Khi đã cảm thấy khỏe khoắn và thoải mái, Bob thong thả lái xe về nhà – một hành động hiếm khi có của anh chàng Bob lúc nào cũng vội vã.

Vợ và các con của anh vẫn chưa về. "Có lẽ nhận tin nhắn anh sẽ về nhà trễ nên Laura đã đưa hai con đi dạo", Bob nghĩ thầm rồi bật ti vi lên xem hiệp cuối cùng của một trận đấu bóng rổ trong giải thi đấu quốc gia. Vừa hết trận đấu, vợ con anh cũng vừa bước vào nhà. Cô con gái Michelle vừa thấy anh đã tỏ vẻ mặt giận dỗi và bước nhanh vào phòng.

- Sao bố không đến? Bố đã hứa với Michelle rồi mà! - Cậu con trai cũng nhìn Bob bằng vẻ mặt trách móc.

Rồi đến Laura:

- Anh không nhớ tối nay Michelle tham dự cuộc thi múa ba lê ư? Con bé đã trông chờ anh biết bao nhiêu! Anh đã ghi lịch hẹn này vào cuốn sổ tay điện tử rồi mà, anh không kiểm tra nó sao?

- Cuộc thi diễn ra vào tối nay à? - Bob lúng túng hỏi lại vì không biết phải nói gì với vợ con.

Anh cảm thấy bối rối vì không hiểu sao mình có thể quên bẵng việc này như thế.

- Vâng, tối nay. Em nghĩ anh nên dành thời gian để quan tâm đến gia đình mình hơn, Bob ạ!

- Nói rồi Laura quay lưng bước vào nhà bếp.

Bob ngồi thừ người trên chiếc ghế sô pha và cảm thấy thật mệt mỏi. Bao nhiêu sự dễ chịu của buổi tập thể dục đã tan biến hết, anh miên man với những suy nghĩ nặng nề.

Mình là người chồng vô tâm ư? Là người cha thiếu trách nhiệm? Rồi còn bị cấp trên đánh giá là người không biết quản lý, luôn để công việc tồn đọng đến phút cuối! Lẽ nào mình lại là con người tệ hại đến thế?

Bob chìm trong suy nghĩ. Có lẽ anh đã ngồi đó rất lâu cho đến khi anh nhận ra Laura đang ở bên cạnh mình:

- Em xin lỗi, Bob. Lẽ ra em không nên khó chịu với anh như thế, nhưng Michelle đã rất hào hứng khi nghĩ rằng anh sẽ đến xem nó biểu diễn.

Khi không thấy anh, con bé đã vô cùng thất vọng.

Bob trầm ngâm nói:

- Anh mới là người nên xin lỗi. Anh cảm thấy như mình đã hoàn toàn thất bại.

- Anh không thất bại đâu, Bob ạ. - Laura âu yếm choàng tay ôm lấy anh. - Giai đoạn thử thách của anh sẽ sớm qua thôi. Anh hãy cố gắng, em tin là Giám đốc Hiệu quả sẽ giúp anh gỡ rối được mọi vấn đề.

Bob vào phòng làm việc, mở chiếc phong bì ra và thấy một tờ giấy với nội dung:

CHUẨN MỰC = NHỮNG VIỆC ĐÚNG ĐẮN

Tiêu chí thực hiện:

Làm với lý do chính đáng

Làm với con người phù hợp

Làm vào thời điểm thích hợp

Làm theo trình tự hợp lý

Làm với tất cả sự nhiệt tâm

Và làm với mong muốn đạt được kết quả cao nhất.

Bob đọc đi đọc lại tờ giấy và liên tưởng đến chuyện lúc nãy. Xét theo ý nghĩa của "Chuẩn mực" ghi trong tờ giấy thì rõ ràng anh đã xâm phạm nặng nề tới những việc đúng đắn của gia đình. Việc làm đúng đắn của tối nay là đến tham dự cuộc thi của Michelle. Lý do chính đáng là vì đây là buổi biểu diễn đầu tiên của con bé nên nó rất cần sự ủng hộ và động viên. Còn những người phù hợp ư? Đó chính là gia đình. Không có gì nghi ngờ rằng mình đã làm mọi việc vừa không đúng thời điểm vừa không đúng trình tự, chỉ cần mình chịu khó bỏ ra vài giây để xem lại lịch làm việc thì tình hình sẽ không đến nỗi tệ hại đến thế.

Bob nhét lại tờ giấy vào phong bì và đến phòng của Michelle.

Michelle vẫn còn thức và nhìn anh với vẻ mặt buồn bã, hờn dỗi. Bob ngồi xuống cạnh giường, ôm con gái vào lòng và nói:

- Michelle, chắc con không thể hiểu được cảm giác hối tiếc của bố thế nào khi đã không đến xem con biểu diễn. Bố đã làm con thất vọng nhiều lắm phải không? Bố không biết làm thế nào để bù đắp lại cho con nhưng bố sẽ cố gắng vào những lần sau. Chắc chắn sẽ như thế bởi bố luôn muốn là một người bố mà lúc nào con cũng yêu thương và tự hào.

Michelle trả lời anh với đôi mắt đỏ hoe:

“Con thương bố!”.

“TIÊU CHÍ CỦA CHUẨN MỰC”

Hôm sau, Bob có mặt tại phòng Giám đốc Hiệu quả sớm hơn năm phút. Với tác phong mạnh mẽ và dứt khoát của mình, Giám đốc Hiệu quả đi thẳng vào công việc:

- Anh nghĩ gì về chữ P thứ hai?

- Tối hôm qua, tôi đã nhận ra rằng “sự đúng đắn” giúp chúng ta không chỉ xác định những việc ưu tiên, mà còn định hướng hành động để bảo đảm rằng những việc chúng ta làm là có giá trị cao. - Bob nói một cách tự tin.

- Anh nói đúng. Chính xác là như thế.

- Tôi nghĩ rằng phải mất một thời gian tập luyện, tôi mới có thể áp dụng bản “tiêu chí của chuẩn mực” này cho tất cả các ưu tiên của mình theo một nền tảng nhất quán.

- Ai cũng như thế cả. - Giám đốc Hiệu quả gật đầu xác nhận. - Nhưng tôi sẽ hướng dẫn anh cách thực hiện chúng nhanh chóng và hiệu quả hơn.

- Chúng ta bắt đầu được chưa? - Bob nôn nóng.

- Tôi đang thực hiện một chương trình chia sẻ những giá trị sống với toàn bộ nhân viên của Algalon. Hằng ngày, máy tính của tôi sẽ gởi vào địa chỉ email của mọi người một câu nói của người nổi tiếng hoặc một thành ngữ, tục ngữ được đúc kết từ sự trải nghiệm của người xưa. Tôi tin điều này dần dần sẽ góp phần làm thay đổi thái độ và hành vi của mọi người.

- Chị có thể cho tôi một ví dụ? - Bob hơi hoài nghi hỏi.

- Có chứ. Chắc anh đã nghe câu nói này rồi: “Gieo cây nào, gặt quả nấy”.

- Hoặc ngắn gọn hơn là "Gieo gì gặt nấy" đúng không chị? - Bob tiếp lời.

- Đúng đó. Tất nhiên, khi đọc câu này, ai cũng biết được rằng đây chỉ là một hình ảnh vay mượn, hoàn toàn không nói gì về quá trình gieo trồng mà đề cập chủ yếu đến những khía cạnh trong cuộc sống. Chẳng hạn như, nếu cha mẹ không quan tâm đến con cái khi chúng còn nhỏ, không hướng dẫn những điều hay lẽ phải của cuộc sống, không dành thời gian chia sẻ, định hướng suy nghĩ và ước mơ của chúng thì sau này họ không thể trông mong vào sự trưởng thành, chín chắn của con. Họ cũng không nên phiền trách khi thấy chúng không gắn bó gần gũi với cha mẹ. Thế nên chăm sóc con cái chính là một ưu tiên.

- Tôi hiểu. - Bob nói với tâm trạng vẫn còn cảm thấy mình có lỗi vì sự việc tối hôm trước.

- Chắc anh đã nghe câu "Đừng viện cớ bào chữa" rất nhiều lần?

- Vâng, thỉnh thoảng tôi vẫn sử dụng câu này đối với nhân viên của mình.

- Còn nữa, "Hãy đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn được đối xử".

- Chúng đều là những câu quen thuộc. - Bob nhận xét.

- Tôi chỉ sử dụng những triết lý quen thuộc và dễ tiếp nhận với mọi người. Những triết lý đó không chỉ áp dụng trong cuộc sống mà còn trong cả môi trường kinh doanh của chúng ta. Tôi sẽ lấy một ví dụ để anh hiểu rõ thêm. Khi anh trễ hẹn với khách hàng, trừ những trường hợp bất khả kháng, còn lại anh không thể nói rằng do công ty thiếu nhân lực, do nguồn cung cấp hàng không đủ, do thiết bị bị hỏng hóc,... để giải thích cho sự chậm trễ này. Khách hàng không cần điều đó, họ chỉ muốn biết anh sẽ giải quyết vấn đề này ra sao. Anh cần phải đưa ra phương án chứ không phải tìm cách biện minh.

- Vâng, tôi hiểu! - Bob bối rối nói.

- Còn câu nói "Hãy đối xử với người khác theo cách mà bạn muốn được đối xử" chính là kim chỉ nam cho cách thức kinh doanh của chúng ta trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Bob gật đầu để xác nhận sự lắng nghe của mình, Giám đốc Hiệu quả tiếp tục bằng giọng rất hào hứng:

- Mục tiêu lâu dài của công ty là bảo đảm rằng mọi người đều phải tiến xa hơn – dù cho đó là nhân viên hay nhà quản lý và điều hành cấp cao; dù cho đó là khách hàng, là nhà cung ứng, hay là đối thủ cạnh tranh của chúng ta. Khi tất cả cùng phát triển, chúng ta càng có nhiều cơ hội để thể hiện khả năng và chất lượng kinh doanh của mình.

- Đó là một mục tiêu rất ấn tượng! Nhưng tôi muốn hỏi về tiêu chí thực hiện đầu tiên: "Làm với lý do chính đáng". Làm cách nào để phân biệt được việc làm "chính đáng" và "không chính đáng" vì ranh giới của chúng không phải lúc nào cũng rõ ràng. - Bob thẳng thắn.

- Vậy theo anh, chúng ta nên làm thế nào? Giám đốc Hiệu quả đặt ngược câu hỏi lại cho Bob.

- Tôi nghĩ là dựa vào bản năng. - Bob trả lời.

- Trong một số trường hợp đặc biệt, bản năng có thể đem lại hiệu quả, nhưng thông thường, chúng ta nên áp dụng phương pháp Đánh giá Đạo đức, gồm ba câu hỏi:

1. Việc ấy có hợp pháp không? Tôi có vi phạm luật dân sự hay quy định của công ty?

2. Việc ấy có công bằng không? Có công bằng cho tất cả những người có liên quan trước mắt cũng như về lâu dài không? Nó có đem lại mối quan hệ đôi bên cùng có lợi không?

3. Việc ấy khiến tôi cảm thấy như thế nào về bản thân? Nó có làm tôi tự hào không? Tôi có cảm thấy ổn nếu gia đình và bạn bè biết việc đó?

Câu hỏi thứ nhất là về tính pháp lý, câu thứ hai là về sự công bằng và câu thứ ba liên quan đến cảm nhận bản thân. Hầu hết mọi người chỉ hỏi câu hỏi mang tính pháp lý. Tuy vậy, có những sự việc hợp pháp nhưng lại không được mọi người ủng hộ.

- Chị có thể cho tôi một ví dụ không?

- Ví dụ rõ nhất là trong lĩnh vực kế toán. Nếu theo luật kế toán thì mọi con số, dữ liệu cần phải công khai, nhưng điều này đôi khi lại ảnh hưởng đến tính bí mật của chiến lược kinh doanh và kế hoạch phát triển của công ty.

Bob ngẫm nghĩ lời nói của Giám đốc Hiệu quả một lúc rồi nói:

- Đúng vậy, sự việc dù hợp pháp nhưng chưa chắc đúng đắn.

- Còn một nguyên tắc nữa: Khi làm với lý do chính đáng thì cần phải chấp nhận mọi khả năng có thể xảy ra. - Giám đốc Hiệu quả nói chậm rãi.

- Tại sao lại phải như thế? Tôi nghĩ rằng nếu đã có lý do chính đáng thì kết quả cũng sẽ phải nằm trong khả năng dự đoán chứ? - Bob không khỏi thắc mắc.

- Vì không phải lúc nào sự chính đáng của người này cũng là sự chính đáng của người khác, do đó không thể nói rằng sự chính đáng là nhất quán cho tất cả mọi người. Lấy ví dụ về con người vĩ đại Martin Luther King. Cả cuộc đời ông ấy đã đấu tranh cho quyền công dân. Nhưng ông ấy làm điều đó để được nổi danh? Để được giàu có? Hay để giúp đỡ hàng triệu người dân có được sự bình đẳng?

- Bình đẳng! - Bob trả lời ngắn gọn.

- Đúng vậy. Chính những nỗ lực xóa bỏ ranh giới chủng tộc và màu da mà ông theo đuổi đã làm ông trở thành một con người vĩ đại. Và đó là một kết quả không hề nằm trong mục tiêu hoạt động ban đầu của ông.

- Thế nhưng ông ấy lại chết vì viên đạn của một kẻ ám sát. - Bob bổ sung.

- Đó cũng là một kết quả ngoài mong đợi.

Nhưng Martin Luther sẵn sàng hy sinh vì chính nghĩa. Để làm việc đúng vì những lý do chính đáng, đôi khi bạn cần phải dũng cảm bước ra khỏi ranh giới của sự an toàn cá nhân. Những nhà quản lý còn tồn đọng công việc đến phút cuối thường làm mọi thứ có thể để bảo đảm an toàn cho riêng bản thân họ, còn những nhà lãnh đạo thật sự sẽ làm những gì cần thiết và trong mọi khả năng có thể để giữ sự an toàn cho tất cả mọi người có liên quan.

- Vâng, tôi đã hiểu được vấn đề. Còn tiêu chí thứ hai, "Làm việc đúng đắn với những người phù hợp" thì sẽ như thế nào?

- Khi làm việc với người khác, có hai mức độ tương tác, đó là hình thức và thực chất. Hình thức là các loại công việc và cách thức thực hiện công việc ấy. Thực chất thể hiện ở một mức độ sâu hơn: "từ trái tim đến trái tim" và "từ giá trị đến giá trị". Theo anh thì điều gì quan trọng hơn? Hình thức hay thực chất?

Bị hỏi bất ngờ, Bob tỏ ra lúng túng. Thấy vậy, Giám đốc Hiệu quả phân tích:

- Thực chất luôn quan trọng hơn hình thức.

Chúng ta cần phải hiểu rõ đối tượng tương tác của chúng ta trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào. Nếu người cộng tác không thể chia sẻ các giá trị của bạn thì trước sau gì cũng sẽ nảy sinh những mâu thuẫn và xích mích. Đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, chữ tín luôn được đặt lên hàng đầu. Nếu hôm nay tôi chia sẻ một bí mật cho ai đó nghe thì tôi không muốn toàn công ty biết đến nó vào ngày hôm sau.

- Nhưng không dễ tìm kiếm những giá trị tương đồng trong một môi trường phức tạp như ngày nay.

- Đó là một thực tế không mấy dễ chịu mà bất cứ ai cũng phải học cách chấp nhận. Ngay cả những nhà quản lý giỏi nhất không hẳn lúc nào cũng có thể nhận ra ai là phù hợp. Nhưng chúng ta hoàn toàn có thể tránh được những sai lầm hiển nhiên nhất. Chúng ta sẽ không đến thợ sửa ô tô để chẩn đoán các vấn đề về sức khỏe, và cũng không yêu cầu các bác sĩ điều chỉnh động cơ cho xe của chúng ta.

Bob bật cười trước ví dụ ngộ nghĩnh của Giám đốc Hiệu quả.

- Tiếp theo là "Làm việc đúng đắn vào thời điểm thích hợp". Tất cả lại bắt đầu từ việc xác định mức độ ưu tiên. Khi đang trong giai đoạn ký kết hợp đồng, anh cần phải gặp khách hàng.

Khi có mối quan ngại về sức khỏe, anh buộc phải gặp bác sĩ. Vì không thể làm mọi việc cùng lúc nên chúng ta phải xác định mức độ ưu tiên, và để từng công việc đạt hiệu quả cao nhất thì chúng ta cần làm mỗi việc vào đúng thời điểm. Do đó, việc nhận biết "thời điểm thích hợp" là rất quan trọng. Nếu tôi muốn xây dựng một gia đình riêng thì tôi nên nghĩ về điều đó khi nào? Khi tôi ba mươi tuổi? Hay khi tôi bảy mươi tuổi?

- Tất nhiên là khi ba mươi tuổi.

- Và nếu công ty chúng ta muốn duy trì sự thành công thì tất cả các nhà quản lý phải chủ động ý thức về việc sử dụng thời gian. Một số trường hợp đòi hỏi chúng ta không chỉ đúng giờ mà còn phải sớm hơn đôi chút. Một nhà quản lý còn tồn đọng công việc đến phút cuối có thể đáp ứng đúng thời hạn, nhưng một người quản lý hiệu quả không chỉ hoàn thành trước thời hạn mà còn bảo

đảm kết quả đạt được là chuẩn mực, là hoàn hảo và tránh những sơ suất không đáng có.

- Có phải ý chị muốn nói rằng một chút thời gian trước thời hạn sẽ giúp ta làm "nhiều hơn, tốt hơn, nhanh hơn, khác biệt hơn" và ít có khả năng mắc lỗi hơn?

- Anh đã hiểu đúng rồi đấy, Bob ạ! Những nhân viên hiệu quả nhất cần phải hiểu rằng một vài sự việc cần được thực hiện trước những sự việc khác, theo tiêu chí "Làm việc đúng theo trình tự hợp lý".

- Cũng có nghĩa là điều quan trọng nhất phải được giải quyết trước cả những điều quan trọng khác? - Bob nhận xét.

- Chính xác! - Giám đốc Hiệu quả tiếp lời. Một người thợ xây không thể lợp được mái nhà nếu các bức tường chưa được xây lên, các bức tường cũng không thể mọc lên nếu chưa được đổ móng. Rồi muốn đổ móng thì cần phải san đất.

Rồi trước khi san đất, phải có kỹ sư đến đo đạc công trình và kiến trúc sư vẽ bản vẽ, v.v. Tất cả tạo thành một chuỗi thứ tự công việc liền mạch và có tầm quan trọng tương đương.

- Tôi cũng đã thấy quy trình đó vào dịp gia đình tôi xây nhà cách đây vài năm. - Bob góp lời.

- Ai cũng phải công nhận rằng không thể xây nhà mà thiếu bản thiết kế, cũng như không thể thành lập công ty khi chưa có kế hoạch kinh doanh. Có những trình tự buộc chúng ta phải tuân thủ nghiêm ngặt, không thể đảo ngược hay trì hoãn được. Ở Algalon, kế hoạch kinh doanh thể hiện qua bản "Tôn chỉ hoạt động" – mục tiêu và tầm nhìn tương lai của công ty. Tôi tin rằng những nhà quản lý hiệu quả luôn xem bản "Tôn chỉ hoạt động" làm kim chỉ nam cho hành động của mình.

- Tôi rất tiếc khi phải nói rằng cái gọi là "tầm nhìn" ấy vẫn chưa giúp gì nhiều cho tôi. - Bob thú nhận.

- Cụ thể anh muốn nói gì? - Giám đốc Hiệu quả ngạc nhiên hỏi.

- Thật ra, tôi thấy bản "Tôn chỉ hoạt động" của chúng ta dài dòng và không cô đọng, thậm chí rất chung chung, chẳng hạn như: "Nhiệm vụ của chúng ta là trở thành nhà cung ứng hàng đầu cho thị trường bằng cách cung cấp kịp thời các sản phẩm cải tiến về kỹ thuật và những dịch vụ cá nhân hoàn hảo cho khách hàng".

Giám đốc Hiệu quả hỏi lại:

- Có phải anh đang muốn nói "tôn chỉ hoạt động" hay "tầm nhìn" phải càng đơn giản càng tốt?

- Vâng, đúng như vậy!

- Thật sự, tôi không nghĩ rằng anh sẽ đặt câu hỏi này sớm như thế. Đúng là bản tôn chỉ của Algalon còn sử dụng những ngôn từ hoa mỹ, dài dòng; thiếu sự dứt khoát, rõ ràng và ngắn gọn mà một bản tôn chỉ cần phải có. Chúng tôi đang tiến hành điều chỉnh lại bản tôn chỉ này, sao cho bất cứ ai - dù là cấp quản lý hay nhân viên - cũng đều hình dung được tương lai của công ty với những giá trị cụ thể.

- Tương lai với những giá trị cụ thể ư?

- Chắc anh cũng nhận thấy rằng khi tầm nhìn không rõ ràng thì kết quả cũng sẽ mờ nhạt theo.

Mọi người có xu hướng chần chừ khi họ không có một hình ảnh rõ ràng về việc họ là ai, đang ở vị trí nào và muốn đi đâu. Xét cho cùng, nếu không biết mình đang đi đâu thì chúng ta sẽ không định hướng được hành động tiếp theo của mình.

- Tôi hiểu vấn đề rồ i! Sẽ chẳng có ai lại hành động khi không rõ kết quả cả. Trong những trường hợp như thế, tôi thà không làm việc gì còn hơn!

- Đúng như thế! - Giám đốc Hiệu quả tỏ ý hài lòng. - Trong công việc, ưu tiên hàng đầu là hoàn thành các nhiệm vụ hướng đến mục tiêu của công ty. Vì thời gian trong một ngày chỉ có giới hạn nên những việc nào không đóng góp gì cho tầm nhìn này, trong đó có cả việc đọc tạp chí mà tôi và anh đã nói đến, sẽ phải bị loại ra khỏi chương trình.

- Tôi hy vọng Algalon sẽ sớm có được bản tôn chỉ, tầm nhìn hoạt động xứng với tầm vóc của công ty chúng ta. - Bob chân thành bày tỏ.

- Chắc chắn rồi! Tất cả mọi nhân viên sẽ được cùng tham gia vào việc này. Một tầm nhìn thuyết phục sẽ phụ thuộc vào nền tảng, thành tựu trong quá khứ nhưng vẫn chú trọng vào xu hướng tương lai. Vì vậy mục đích của mọi việc mà chúng ta làm trong hiện tại sẽ được thiết kế lại để dẫn dắt chúng ta vào tương lai. Tôi muốn toàn bộ nhân viên của Algalon đều nhận ra những đóng

góp của mình, biết được mình sẽ làm gì để công ty phát triển hơn và mình sẽ được hưởng lợi những gì từ sự thành công của công ty.

- Vâng, tôi đã hiểu. Giờ đây, tôi đang rất háo hức muốn học hỏi thêm về những điểm đáng chú ý khác trong bản "Tiêu chí về những chuẩn mực".

Giám đốc Hiệu quả mỉm cười:

- Tôi thích sự nhiệt tình của anh đối với chương trình thử thách này.

- Tôi phải nhiệt tình chứ. Vì điều này liên quan đến công việc của tôi mà!

- Chính xác hơn là liên quan đến tiêu chí tiếp theo: "Làm với tất cả sự nhiệt tâm".

- Với tiêu chí này, tôi đoán chị sẽ nói rằng chúng ta phải để cả trái tim vào những việc mình làm. - Bob hào hứng nói.

- Đúng thế! Nhiệt tâm vừa là sự nhiệt tình, vừa là đam mê, vừa là kỹ năng, và vừa là sự thành tâm không chút do dự. Anh biết đấy, những ngôi sao thực thụ trong lĩnh vực thể thao không chỉ nổi tiếng bởi tài năng, cá tính mà còn bởi phong độ ổn định. Họ không dễ dàng đầu hàng chỉ vì thất bại trong một trận đấu, hay sa sút phong độ khi phải nghỉ thi đấu một thời gian vì chấn thương. Trong mọi trường hợp, họ luôn dùng ý chí để chiến đấu với bản thân mình.

Khi nghe Giám đốc Hiệu quả nói, Bob liên tưởng đến Lance Armstrong, vận động viên đua xe đạp huyền thoại người Mỹ mà anh rất ngưỡng mộ. Armstrong đã chiến đấu và chiến thắng căn bệnh ung thư để trở lại đường đua và tiếp tục xác lập nhiều kỷ lục trong giải đấu Tour de France nổi tiếng thế giới. Bob nhận xét:

- Vậy là khi sự việc trở nên càng khó khăn thì chúng ta càng phải biết nỗ lực.

- Đó là một câu nói mà tất cả mọi người đều biết nhưng không phải ai cũng có thể vận dụng được. Bản thân tôi tin rằng sự nhiệt tâm luôn ẩn chứa bên trong một sức mạnh, vì thế khi sự việc trở nên khó khăn thì sức mạnh đó sẽ tạo động lực giúp chúng ta sớm vượt qua mọi trở ngại.

- Thật sự tôi chưa bao giờ nhìn nhận sự việc ở góc độ này. - Bob

thú nhận.

- Tôi cho rằng hoàn cảnh không tạo nên con người mà chính con người mới tạo nên hoàn cảnh. Một môi trường làm việc tốt không phải lúc nào cũng tạo ra những nhà quản lý giỏi mà ngược lại, chính những nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu, làm việc hiệu quả mới tạo nên môi trường làm việc tốt.

- Để làm được điều đó, thì một người quản lý, như tôi chẳng hạn, cần phải làm như thế nào?

- Tôi sẽ gợi ý cho anh bốn điểm chính:

• Luôn là tấm gương mẫu mực cho nhân viên học hỏi,

• Tìm cách đáp ứng những mong muốn, nhu cầu của người khác.

• Biết đòi hỏi những gì mình cần từ người khác.

• Biết công nhận và đánh giá cao những đóng góp của người khác.

- Xin chị giải thích thêm đôi chút!

- Anh có thích xem bóng đá không?

- Vâng, đó là niềm đam mê của tôi!

- Anh thấy đó, chiến thắng trong một trận bóng đá chắc chắn không phải là công sức của riêng một cầu thủ ghi bàn mà là nỗ lực của một tập thể đoàn kết. Các cầu thủ đều xem chiến thắng là mục tiêu cao nhất, nhưng họ cũng xem mỗi lối chơi là một phần của chiến thắng. Nếu lối chơi của một cầu thủ có thể đưa trái bóng đi xa hơn một vài mét tại khu vực tấn công nhằm tạo nên một cú ghi bàn trực tiếp – một bàn thắng – thì lối chơi ấy sẽ góp công vào chiến thắng.

Nhưng nếu không có bàn thắng nào được ghi, hoặc bị đối phương chặn được – hoặc tệ hơn là một quả phạt đền…

- Thì sẽ không có đóng góp nào để tạo nên bàn thắng. - Bob tiếp lời.

Giám đốc Hiệu quả gật đầu đồng ý:

- Sau đó, khi tiếp tục phát huy lối chơi tích cực của mình, cầu thủ đó sẽ tạo nhiều cơ hội ghi bàn khác. Họ không bao giờ để mất đi nhiệt tâm và với lối chơi xông xáo của mình, họ cũng đã tạo cảm

hứng cho các đồng đội nỗ lực hết sức mình.

Bob hào hứng:

- Giờ thì tôi đã hiểu! Những nhà quản lý tồn đọng công việc đến phút cuối quá chú trọng vào thời điểm trước mắt đến nỗi họ không nhìn thấy bức tranh tổng thể. Những thất bại nhỏ làm hao mòn dần nhiệt tâm nên họ không thể phát huy hết năng lực của mình. Những nhà quản lý hiệu quả như những cầu thủ xông xáo chỉ chú tâm vào cách tiến hành trận đấu, quyết tâm đưa đội bóng tiến đến mục tiêu cao nhất, đó là chiến thắng.

- Anh hiểu vấn đề rồi đấy, và tôi để ý thấy rằng anh đã nói "những cầu thủ" chứ không phải chỉ là "một cầu thủ". Rõ ràng là anh nhận ra rằng không một cầu thủ nào có thể tự mình giành chiến thắng dù có tài giỏi đến đâu chăng nữa. Và ngược lại, cũng không có đội bóng nào có thể chiến thắng nếu thiếu đi một hạt nhân xuất sắc.

- Vậy là sự nhiệt tâm phải là một phần của tầm nhìn chung. - Bob nhận xét. Giám đốc Hiệu quả hài lòng khi nghe câu nói ấy:

- Chính xác! Tôi nghĩ anh đã sẵn sàng xem xét tiêu chí cuối cùng: "Làm với mong muốn đạt được những kết quả cao nhất". Anh có thường xuyên gặp khó khăn khi phải quyết định một việc gì đó?

- Thật sự thì... - Bob cảm thấy rất lúng túng trước câu hỏi này.

- Hầu hết mọi nhà quản lý đều phải cân nhắc rất nhiều khi phải đưa ra những quyết định lớn, nhất là những quyết định liên quan đến con người. Một trong những tình thế khó xử nhất là khi công ty cần phải giảm biên chế do hoạt động kinh doanh khó khăn. Xét cho cùng, không nhà quản lý nào lại muốn đẩy nhân viên của mình vào tình cảnh mất việc.

- Đúng vậy! Đó quả là một quyết định không hề dễ dàng. - Bob đồng ý.

- Tuy nhiên, đây là một thực tế. Giả sử công ty đang thua lỗ và đứng trên bờ vực phá sản thì anh có quyết định cho nghỉ việc một số người, hay anh vẫn tiếp tục duy trì lực lượng như cũ với lòng tin rồi tình thế sẽ chuyển hướng?

Bob ngẫm nghĩ câu hỏi một lúc rồi cuối cùng kết luận:

- Như tôi đã nói, đó là một quyết định khó khăn.

- Được rồi, hãy cho là tình hình tệ hại hơn nữa. Trong khi chúng ta tin rằng vẫn có thể hồi phục công ty mà không cần phải cắt giảm nhân sự, thì có một nhóm cổ đông lại không nghĩ thế.

Họ gặp nhau tại đại hội cổ đông và yêu cầu chúng ta phải đưa ra những quyết định mạnh mẽ hơn để ổn định công ty, đồng nghĩa với ổn định cổ phiếu mà họ đã đầu tư. Trong trường hợp này, anh sẽ phản ứng ra sao?

- Tôi sẽ đứng về phía nhân viên của mình bởi công việc của nhân viên quan trọng hơn mối quan ngại của các cổ đông.

- Suy nghĩ của anh rất tích cực. - Giám đốc Hiệu quả thừa nhận. - Nhưng nếu một trong các cổ đông là bố mẹ anh, những người trông đợi vào vụ đầu tư cổ phiếu của công ty để sinh sống trong những năm tháng còn lại của cuộc đời, thì anh có thay đổi quyết định của mình không?

- Tôi thật sự thấy bối rối! - Bob thừa nhận.

- Tất cả đều có liên quan với nhau. Để giải quyết vấn đề đó, anh phải liên kết tất cả các "điều đúng đắn" thành một quyết định hợp thời điểm, đúng mục tiêu. Một nhà quản lý tồn đọng công việc đến phút cuối thường bị nỗi sợ hãi làm nhụt chí. Thường thì đó là nỗi sợ đưa ra một quyết định sai lầm. Vì thế, họ sẽ chần chừ, tránh đưa ra bất kỳ quyết định nào. Lúc này, sự trì hoãn đã trở thành một kẻ phá hoại, gây ra các ảnh hưởng nghiêm trọng như nhân viên bất mãn vì thiếu việc làm, công ty bị mất niềm tin nơi khách hàng và cổ đông, giá trị cổ phiếu của công ty trên thị trường ngày càng sụt giảm, và bố mẹ anh có khả năng mất số tiền đã đầu tư vào cổ phiếu. Một vòng quay liên tục.

- Quả là tất cả mọi sự việc đều nối kết với nhau!

- Chắc chắn là như thế. - Giám đốc Hiệu quả nói. - Nhiệm vụ tiếp theo của anh cho ngày mai là suy nghĩ xem anh sẽ làm gì trong tình huống phức tạp này. Đầu tiên, anh hãy xác định các ưu tiên của mình, sau đó xem lại bản "Tiêu chí về những chuẩn mực". Tôi tin chắc anh sẽ phác thảo được một kế hoạch xuất sắc.

Nói xong Giám đốc Hiệu quả đứng dậy tiễn Bob ra cửa.

- Còn chữ P thứ ba? - Bob nói khi vừa bước ra cửa. - Tôi muốn biết về chữ P tiếp theo. Liệu đó có phải là phương tiện có thể giúp tôi quyết định không?

- Có thể, nhưng không phải ngay bây giờ. Tôi sẽ cho anh biết chữ P thứ ba khi nghe câu trả lời của anh vào sáng ngày mai.

- Lại là một thách thức của Giám đốc Hiệu quả đây. - Bob thầm nghĩ và ra về với tâm trạng tương đối thoải mái vì anh đã học hỏi được rất nhiều điều trong lần nói chuyện này. "Nhưng phải chi Giám đốc Hiệu quả cho mình biết luôn về chữ P thứ ba thì tốt biết mấy", Bob lại tự nhủ với chính mình.

CHÌM TRONG SUY NGHĨ

Trên đường lái xe về nhà, Bob suy nghĩ nhiều về hướng giải quyết cho tình huống giả định mà Giám đốc Hiệu quả vừa đặt ra cho anh. Anh đang cố gắng liên kết những tiêu chí của việc làm đúng đắn, hay chữ P thứ hai, với những giải pháp đang dần hình thành trong anh. "Liệu chúng có ăn khớp với nhau như lời Giám đốc Hiệu quả nói không?", anh tự hỏi.

Khi đi ngang qua tòa tháp đôi, anh bắt gặp tấm biển lớn có đề ngày "11/9/2001" và dòng chữ "Chúng ta sẽ không bao giờ quên". Theo quy luật tự nhiên, những sự kiện xảy ra quá lâu sẽ trở thành ký ức và phai mờ dần theo năm tháng.

Nhưng không chỉ riêng Bob mà tất cả những ai yêu hòa bình đều không thể quên cái ngày khủng khiếp đó. Và ngay lúc đó, tất cả những diễn biến của sự kiện đau buồn ấy lại hiện về trong tâm trí Bob một cách sống động như thể mới xảy ra hôm qua.

Bất ngờ Bob la lên: "Mình hiểu ra rồi!" khi anh nhớ lại hành động dũng cảm của những hành khách trên chuyến bay 93 của hãng hàng không United Airlines. Họ chính là những dẫn chứng hoàn hảo cho "Tiêu chí của chuẩn mực": họ đã làm điều đúng đắn, với lý do chính đáng khi quyết định phá hủy máy bay để cứu hàng ngàn sinh mạng khác; họ đã biết kết hợp với người phù hợp là những hành khách dũng cảm khác; đã thực hiện vào thời điểm thích hợp khi cho máy bay rơi cách xa khu vực đông dân cư. Dù trong tình huống ngàn cân treo sợi tóc, họ cũng biết làm theo một trình tự hợp lý khi phối hợp cùng nhau vạch ra kế hoạch và lao vào hành động. Chỉ cần một thành viên trong nhóm tỏ vẻ chần chừ khi đưa ra quyết định và hành động, thì không ai có thể lường trước kết quả của buổi tối định mệnh đó. Những con người anh dũng này đã chấp nhận hy sinh bản thân để hành động vì một mục tiêu lớn lao.

Bob thật sự bắt đầu hiểu ra rằng việc xác định các ưu tiên rõ ràng

và chắt lọc chúng thông qua "Tiêu chí về những việc làm đúng đắn" có thể giúp anh điều chỉnh bản thân, trở thành một con người biết làm việc đúng giờ và không trễ hạn mục tiêu. Nhưng anh không chắc rằng đây chỉ là xu hướng tạm thời trong giai đoạn đang thử thách này hay có thể thay đổi bản thân anh một cách triệt để.

Sau bữa tối, Bob vào phòng làm việc, lấy ra một tập giấy rồi đặt bút viết ngay những gì anh đang suy nghĩ:

KHÓ KHĂN:

• Công ty đang thua lỗ

• Các cổ đông đang yêu cầu thay đổi nhân sự

GIẢI PHÁP KHẢ THI:

• Giảm biên chế một số nhân viên

• Tăng doanh thu bằng cách tìm kiếm những thị trường mới với dịch vụ khách hàng và sản phẩm được cải tiến

• Sáp nhập với một đối thủ cạnh tranh

KẾT QUẢ CÓ THỂ XẢY RA:

• Giảm chi phí cho ngân sách của công ty

• Xoay chuyển tình thế kinh doanh một cách ngoạn mục nhờ mở rộng thị trường và phát triển sản phẩm mới.

• Việc sáp nhập sẽ cứu công ty khỏi tình trạng phá sản.

• Mặc dù đã cố gắng hết sức nhưng giá cổ phiếu vẫn giảm sút. Phải bán giảm giá sản phẩm. Lòng tin của khách hàng bị giảm sút.

• Công ty phá sản. Toàn bộ nhân viên bị thất nghiệp.

Sau khi viết xong, Bob đọc lại bảng danh sách: chỉ có hai vấn đề, nhưng lại có đến ba giải pháp khả thi và năm kết quả có thể xảy ra.

"Dường như có gì đó không ổn nhưng rồi mình sẽ tìm cách giải quyết ổn thỏa", Bob tự nhủ.

Anh thấy mình cần xem lại những bài thực hành về hai chữ P mà Giám đốc Hiệu quả đã đưa cho anh. Anh nhanh chóng nhận ra

được vấn đề.

Chữ P thứ nhất – xác định sự ưu tiên – sẽ giúp những người hay trì hoãn như anh giải quyết được sự CHẬM TRỄ. Chữ P thứ hai – tiêu chí của những chuẩn mực - sẽ giúp giải quyết được tình trạng LÀM VIỆC KÉM HIỆU QUẢ.

Bob bắt đầu phân tích từng dữ kiện, bắt đầu là những điều ưu tiên: "Tôi tin rằng công ty vẫn đang cung cấp sản phẩm có giá trị và dịch vụ chất lượng. Công ty cũng tạo điều kiện cho những người có năng lực phát huy tối đa tiềm lực bản thân. Vì vậy ưu tiên của mình sẽ là giúp công ty ổn định về tài chính để có thể tiếp tục cung cấp các sản phẩm, dịch vụ và công ăn việc làm".

Tiếp theo, Bob chuyển sang tiêu chí của những việc làm đúng đắn. Đầu tiên là tiêu chí "Làm với lý do chính đáng": "Mình cho rằng hành động thích hợp nhất trong tình huống này là giữ lại đội ngũ nhân viên đồng thời vẫn bảo vệ quyền lợi của khách hàng và cổ đông. Lý do chính đáng cho việc này là đảm bảo tài chính trong tương lai cho nhân viên và các nhà đầu tư".

Đến tiêu chí "Làm việc đúng đắn với những người phù hợp", Bob cho rằng: "Chắc chắn mình phải là một nhân viên có khả năng và phù hợp, vào lúc này hay lúc khác, nếu không thì mình đã không được cất nhắc vào vị trí quản lý. Vậy thì trong vai trò người quản lý, mình phải làm gì? Giải quyết vấn đề cắt giảm nhân viên thông qua hình thức nghỉ việc theo luật lao động quy định? Hoặc nên cho nhân viên nghỉ hưu sớm? Những quyết định này đều ảnh hưởng đến con người và cuộc sống của họ. Thật là một quyết định khó khăn!".

Bob ghi chú vào giấy rồi lại tiếp tục với tiêu chí "Làm việc đúng đắn vào thời điểm thích hợp": "Dường như một người quản lý tồn đọng công việc đến phút cuối thường trì hoãn bất kỳ quyết định nào cho tới khi quá muộn. Thế thì dù mình quyết định ra sao trong bất kỳ tình huống nào thì mình cũng phải thực hiện vào thời điểm phù hợp.

Có nên làm ngay lập tức không? Hay thỉnh thoảng cũng cần cầm cự với hy vọng tình huống sẽ biến chuyển?".

Bob nghĩ có lẽ anh sẽ tìm ra câu trả lời ở tiêu chí "Làm việc đúng theo trình tự hợp lý". Trình tự đúng có thể là chú trọng vào doanh số, cắt giảm lương và tiền thưởng của các nhà điều hành, chờ đợi một số nhân viên đến tuổi nghỉ hưu sẽ nghỉ việc và giải pháp cuối

cùng là giảm biên chế nhân viên.

Bob tiếp tục đưa ra những giải pháp với hai tiêu chí còn lại là "Làm với tất cả sự nhiệt tâm" và "Làm với mong muốn đạt được những kết quả cao nhất". Rồi anh nhập toàn bộ kế hoạch của mình vào máy tính và tự tin rằng đây là một kế hoạch được vạch ra rất chu đáo.

Sáng hôm sau, trên đường lái xe đến gặp Giám đốc Hiệu quả như đã hẹn, Bob có cảm giác hồi hộp không biết chữ P thứ ba là gì.

CHỮ P CUỐI CÙNG

-Tôi rất vui vì anh đã đúng hẹn!

Giám đốc Hiệu quả nói khi Bob nộp bản kế hoạch đã được thực hiện kỹ lưỡng. Dù đã cố quan sát từng cử động trên gương mặt của Giám đốc Hiệu quả khi đọc bản kế hoạch nhưng Bob vẫn không thể đọc được bất cứ phản ứng nào. Khoảng thời gian này trôi qua thật chậm chạp và căng thẳng.

Cuối cùng thì Giám đốc Hiệu quả cũng phá vỡ sự im lặng bằng nhận xét:

- Đây là một kế hoạch khá trọn vẹn, tuy nhiên tôi cần anh giải thích một vài vấn đề.

- Vâng, tôi đã sẵn sàng! - Bob tự tin nói.

- Nếu anh là người đứng đầu công ty chúng ta thì anh sẽ đề xuất giải quyết vấn đề như thế nào?

- Tôi sẽ giải quyết sự việc theo từng bước một.

- Nhưng nếu sự việc không tiến triển theo cách anh nghĩ thì sao?

- Thì tôi sẽ xem xét lại và điều chỉnh, thậm chí sẽ thay đổi hoàn toàn bản kế hoạch.

- Đó là những gì mà hầu hết các nhà quản lý đều làm. Nhưng còn thêm một lựa chọn nữa. Đó là chữ P thứ ba trong Chiến lược 3P.

- Tôi đang rất nóng lòng muốn tìm hiểu về chữ P thứ ba này.

- Đó là COMMITMENT – SỰ TẬN TÂM. Chắc anh ngạc nhiên lắm phải không?

Không, rõ ràng Bob không nghe lầm và rõ ràng là từ này bắt đầu

bằng chữ "C".

- Làm sao mà chữ P thứ ba lại bắt đầu bằng chữ C được? - Bob không giấu nổi sự thắc mắc.

- Thật sự, lúc đầu, tôi cũng đã cố tìm một từ bắt đầu bằng chữ P để hoàn chỉnh ý tưởng 3P, nhưng từ duy nhất khiến tôi hài lòng lại bắt đầu bằng chữ C. Tất cả lại gợi lên trong tôi hình ảnh về cha tôi. Nếu ông hiểu được sức khỏe là ưu tiên số một thì kết quả cuối cùng có thể đã hoàn toàn khác. Nhưng ông đã không bao giờ tận tâm lo lắng cho sức khỏe của mình.

- Chị muốn nói rằng thật sự không có từ thứ ba nào có thể bắt đầu bằng chữ "P" sao? - Bob hỏi lại.

- Cho đến thời điểm này là không. Nhưng anh có công nhận rằng Chiến lược 3P với hai chữ P và một chữ C sẽ để lại ấn tượng trong anh mạnh hơn nhiều so với ba chữ P?

- Có lẽ là chị nói đúng! 3P = 2P + 1C. Thật ấn tượng.

- Về định nghĩa, thì bất cứ ai cũng có thể hiểu "Commitment" nghĩa là sự tận tâm, sự hết mình với mục tiêu, nhiệm vụ. Tuy nhiên, trong thực tế, không phải ai cũng biết lựa chọn cho mình mục tiêu hay nhiệm vụ đúng đắn để cống hiến hết mình.

- Chị có thể cho tôi vài dẫn chứng! - Bob gợi ý.

- Không khó để tìm những ví dụ điển hình.

Chỉ cần lướt qua vài tờ báo hay tạp chí là anh sẽ thấy có những người chỉ thích chú tâm vào những thành tích vô nghĩa để được ghi vào sách kỷ lục Guinness; hoặc một vài nhóm thiểu số tận tâm với những giá trị phi nghĩa hay những hành động bạo lực điên rồ. Rồi không thiếu những kẻ trung thành tuyệt đối với các tổ chức mafia, khủng bố hay nạn phân biệt chủng tộc.

- Có lẽ điều này xuất phát từ nhận thức của mỗi người. - Bob nhận định.

- Ở một khía cạnh nào đó, họ chính là những người trì hoãn. Vì trì hoãn, nên họ không thể phân biệt giữa điều gì là quan trọng, điều gì không, cũng như giữa một sự nghiệp giá trị và một sự nghiệp tầm thường.

- Tôi thấy rằng sự khác nhau này còn do "tiêu chí về những việc

làm đúng đắn". – Bob không ngần ngại đưa ra ý kiến của mình.

- Ý kiến của anh hoàn toàn chính xác, Bob ạ.

Nhưng điều mà nhiều người không hiểu đó là sự khác biệt giữa sự "quan tâm" và "tận tâm". Trong công việc, nếu chỉ đơn thuần là quan tâm thì mọi người có thể nghĩ ra ngay mọi lý do để biện hộ cho việc chưa hoàn thành công việc của mình.

Ngược lại, người tận tâm luôn hoàn thành công việc dù có bất cứ điều gì xảy ra. Chính sự khác biệt này sẽ gây ra nhiều căng thẳng cho những nhà quản lý tồn đọng công việc đến phút cuối và những ai kỳ vọng vào kết quả hoạt động của họ.

- Tôi đã hiểu ý của chị! Sự quan tâm không nhất thiết đưa đến hành động, nhưng sự tận tâm thì lúc nào cũng thôi thúc chúng ta hoàn thành việc phải làm!

Giám đốc Hiệu quả gật đầu rồi mở ngăn kéo bàn, lấy ra một phong bì và trao cho Bob:

- Đây gần như là việc cuối cùng anh phải làm trong giai đoạn thử thách này. Tôi tin là anh sẽ sớm trở về với vị trí của mình để áp dụng Chiến lược 3P vào công việc.

- Tôi vẫn sẽ đến gặp chị vào ngày mai phải không? - Bob hỏi khi không thấy Giám đốc Hiệu quả đề cập gì đến việc gặp mặt.

- Cũng vào giờ này! - Nói rồi Giám đốc Hiệu quả đứng dậy bắt tay Bob và tiễn anh ra cửa.

LẠI MỘT ĐÊM TRẰN TRỌC

-Em biết anh đang trong giai đoạn thử thách đối với sự nghiệp của mình. - Laura an ủi Bob khi biết anh phải hoàn thành thêm một phần việc khác. - Cả hai chúng ta đều luôn tin rằng những điều tốt đẹp nhất trong cuộc sống là vô cùng xứng đáng với những nỗ lực mà chúng ta đã bỏ ra. Em thấy mình là người hạnh phúc khi có anh và các con, dù đôi lúc em cũng không tránh khỏi cảm giác tiếc nuối khi đã bỏ qua nhiều cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp.

- Em có bao giờ mong ước rằng thời gian sẽ quay lại, và em sẽ khoan vội kết hôn, có con, mà dành thời gian thực hiện cho được những mục tiêu nghề nghiệp của mình không? - Bob thận trọng hỏi Laura.

- Thật sự em chưa từng nghĩ đến điều đó! Laura bước đến cạnh Bob và nhìn sâu vào mắt anh. - Em thừa nhận là thỉnh thoảng em có ghen tị với những phụ nữ thành đạt khác; tuy nhiên một điều chắc chắn rằng những người phụ nữ ấy cũng sẽ ghen tị với hạnh phúc em đang có, đó là một người chồng biết quan tâm đến gia đình và những đứa con ngoan. Em tin là bất cứ việc gì cũng có sự đánh đổi.

- Anh cũng nghĩ như vậy. Sự đánh đổi của anh là phải bỏ lỡ trận chung kết giải bóng đá châu lục để dành thời gian nghiên cứu nội dung của chiếc phong bì bí ẩn này. - Bob hài hước và cả hai cùng bật cười thoải mái.

Sau bữa ăn tối, Bob vào phòng làm việc và mở phong bì ra. Lần này là một câu chuyện ngắn:

Tại buổi họp mặt của các cựu học sinh sau mười năm tốt nghiệp trung học, lớp trưởng đã đặt câu hỏi cho các bạn của mình: “Ai là người ảnh hưởng nhiều nhất đến cuộc đời bạn khi bạn còn đang đi học?”.

Câu trả lời được đề nghị ghi vào giấy và đợi đến cuối buổi họp mặt sẽ đọc lên cho tất cả mọi người cùng nghe. Ai cũng nghĩ rằng mỗi người sẽ có một câu trả lời khác nhau với những lý do riêng; nhưng thật ngạc nhiên, hầu như tất cả mọi người đều có chung một chọn lựa rõ ràng: bác tạp vụ của trường. Và không cần phải hỏi nhau, mọi người đều đã biết được lý do.

Hàng ngày, sau khi dọn dẹp sạch sẽ các phòng học, bác tạp vụ đều ghi lên bảng dòng chữ "HÃY BIẾT ƯỚC MƠ". Dòng chữ đơn giản và còn sai lỗi chính tả của người đàn ông chỉ mới học hết lớp bốn này đã thật sự khơi nguồn cảm hứng "ước mơ" cho nhiều thế hệ học sinh. "Hãy biết ước mơ" với hàm nghĩa thực tế nhất là "Bạn mong muốn điều gì?" và "Lý do nào khiến bạn mong muốn điều đó?".

Bob suy ngẫm câu chuyện trong vài phút rồi vào giường ngủ. Thế nhưng nằm đã lâu mà giấc ngủ vẫn chưa đến với anh. Bob cứ mãi trằn trọc tự hỏi chính mình: Thật sự mình đang mong muốn điều gì? Và vì sao mình muốn làm điều ấy?

Sáng hôm sau, Bob đến gặp Giám đốc Hiệu quả sớm hơn thường lệ hai phút. Tuy nhiên, dù đã cố gắng nhưng gương mặt anh vẫn không thể che giấu sự mệt mỏi do mất ngủ. Anh vội tìm chiếc ghế gần nhất và ngồi đợi.

- Tôi sẽ thưa với Giám đốc Hiệu quả là anh đang ở đây. - Người trợ lý giám đốc nói với Bob.

Nhưng chỉ khi nào anh thật sự ở đây. Nhìn thấy sự ngạc nhiên ở Bob, cô trợ lý mỉm cười giải thích:

- Tôi đoán là anh đang ở giai đoạn "Hãy biết ước mơ" trong quá trình rèn luyện.

- Sao cô biết được điều đó?

- Đây là giai đoạn thử thách khiến mọi người phải để tâm suy nghĩ rất nhiều. Hầu như người nào trong giai đoạn này cũng đều rơi vào tình trạng mệt mỏi như anh.

Ngay lúc Bob đang tự hỏi không biết có bao nhiêu người làm việc kém hiệu quả đang phải trải qua giai đoạn thử thách như anh thì Giám đốc Hiệu quả bước ra và mời anh vào phòng.

- Anh nghĩ như thế nào về câu chuyện anh đã đọc? - Giám đốc Hiệu quả bắt đầu.

- Tôi nghĩ rằng mỗi người phải biết ước mơ.

- Bob nhanh nhẹn trả lời.

- Anh không thể chỉ đoán những điều anh muốn. Anh phải thật sự mong muốn. Đó là tất cả ý nghĩa của chữ P thứ ba. Anh đã nghe câu nói "Nếu bạn muốn làm bất cứ việc gì, hãy làm với tất cả sức mạnh của bạn" chưa?

- Tôi hiểu, nhưng chính xác công ty muốn tôi tận tâm với điều gì? - Bob nóng vội.

- Chúng tôi không tạo áp lực mà kỳ vọng những nhà quản lý như anh nắm bắt được Chiến lược 3P và áp dụng hàng ngày. – Giám đốc Hiệu quả cân nhắc và nói chậm rãi từng lời. - Tiếp theo đó là kỳ vọng anh sẽ tận tâm với chính bản thân và gia đình mình. Nếu công việc xen giữa anh, gia đình và ước mơ của anh thì anh đang tận tâm với những ưu tiên sai lầm.

- Ý chị nói rằng gia đình và bản thân tôi phải đứng vị trí hàng đầu trong cuộc đời tôi?

- Chính xác là thế. Nếu công việc không suôn sẻ như mong muốn thì anh vẫn còn những giá trị khác để làm điểm tựa. Những ai lấy công việc làm giá trị duy nhất cho bản thân sẽ ít nhiều bị ảnh hưởng bởi sự phản hồi tiêu cực, dù đó là phản hồi có tính xây dựng. Vì họ luôn nghĩ công việc có thể giúp họ thể hiện được bản lĩnh, vị thế, uy tín xã hội của mình. Điều này không có gì là sai nhưng đôi khi sẽ làm cho cuộc sống của họ thật sự căng thẳng. Khi họ có những ưu tiên cao hơn thì công việc là quan trọng – nhưng không phải là tất cả. Mọi việc khi được nhìn nhận theo quan điểm này sẽ giảm đi rất nhiều căng thẳng.

- Nếu "sự nghiệp" đứng ở vị trí đầu tiên trong danh sách các giá trị ưu tiên thì chúng ta sẽ dễ có cảm giác trống rỗng và không toại nguyện. - Bob gật gù kết luận.

Giám đốc Hiệu quả tán thành:

- Anh nói đúng. Đối với riêng tôi, chữ P thứ ba nghĩa là:

Tận tâm với niềm tin của bản thân

Tận tâm với gia đình

Tận tâm với những ưu tiên

Tận tâm với những điều đúng đắn

Tận tâm với mục đích

Tận tâm với lý tưởng

Tận tâm với mục tiêu

Tận tâm với sự liêm chính

Tận tâm với chân lý

Tận tâm với những tiêu chí đã đặt ra

Bob im lặng trong chốc lát để suy nghĩ về những điều Giám đốc Hiệu quả vừa nói rồi bày tỏ:

- Tôi có thể nhận ra những điều trong danh sách của chị thật sự xuất phát từ trái tim. Tôi bắt đầu hiểu tại sao tất cả chúng lại quan trọng. Và tôi cũng tin rằng giờ đây tôi có thể tạo ra một danh sách thể hiện được các ưu tiên của cá nhân mình, thể hiện được sự hiểu biết của tôi về "tiêu chí những việc làm đúng", và sự tận tâm của tôi đối với những điều thật sự quan trọng.

- Tôi cũng tin anh có thể làm được. Tất cả các nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu đều hiểu các yếu tố tạo nên Chiến lược 3P và áp dụng chúng vào cuộc sống của họ. Rõ ràng là anh đang liên tưởng tới tất cả ý nghĩa và tác động của chiến lược này đối với các kết quả của anh.

Nói rồi Giám đốc Hiệu quả mở ngăn kéo tủ hồ sơ, lấy ra một phong bì khác và đưa cho Bob.

- Đây là lần cuối cùng tôi làm anh mất ngủ!

- Giám đốc Hiệu quả pha trò khi thấy gương mặt anh vẫn còn nét mệt mỏi. - Và giai đoạn thử thách của anh cũng sắp kết thúc rồi.

- Vậy tôi vẫn đến gặp chị giờ này ngày mai phải không? - Bob cảm nhận sự nhẹ nhõm đang lan tỏa trong lòng.

- Lúc một giờ chiều sẽ tốt hơn vì tôi sẽ bắt đầu quá trình rèn luyện với một nhân viên mới vào buổi sáng.

- Vâng, hẹn gặp chị vào chiều mai! - Bob mỉm cười chào tạm biệt Giám đốc Hiệu quả.

THỬ THÁCH CUỐI CÙNG

-Giai đoạn thử thách của anh sắp kết thúc rồi! - Bob vui mừng thông báo với Laura ngay khi anh vừa bước vào nhà.

- Anh thật tuyệt vời! - Laura reo lên mừng rỡ.

- Nhưng anh có biết chính xác là khi nào không?

- Anh cũng không chắc lắm, nhưng theo anh hiểu thì điều đó phụ thuộc vào bài tập cuối cùng này. - Bob lấy chiếc phong bì trong túi ra và đưa cho Laura xem.

Cũng sau bữa ăn tối, Bob bước vào phòng làm việc. Nhưng lần này, anh không vội mở chiếc phong bì ra mà đắm mình trong giai điệu của một bản nhạc mà anh ưa thích với tâm trạng vô cùng dễ chịu khi nghĩ đến việc anh sắp vượt qua giai đoạn thử thách. Dù bài tập cuối cùng này khó khăn đến mức nào, Bob vẫn tin rằng mình sẽ hoàn thành tốt. Cuối cùng, Bob mở chiếc phong bì ra và bắt đầu đọc:

Bạn sẽ nhanh chóng áp dụng Chiến lược 3P vào công việc và cuộc sống khi trả lời những câu hỏi sau. Đây là những câu hỏi mà Giám đốc Hiệu quả sẽ cùng bạn xem xét và thảo luận. Tuy nhiên, không nhất thiết phải trả lời chúng nếu bạn chưa muốn cho người khác biết về những lựa chọn của mình.

Khi đọc đến đây, Bob thoáng có ý định bỏ qua bài thực hành này vì dẫu sao Giám đốc Hiệu quả cũng không buộc anh phải nộp lại những trang này. Tuy nhiên, việc từ bỏ này cũng đồng nghĩa với sự thiếu tận tâm, mà đây là điều đã khiến Bob trở thành một nhà quản lý tồn đọng công việc đến phút cuối.

Bob với tay lấy cây bút chì và thận trọng trả lời từng câu hỏi một.

1. Những ưu tiên hiện tại của bạn?

2. Mức độ tận tâm của bạn đối với những ưu tiên ấy?

3. Theo bạn, tiêu chí nào của chuẩn mực là quan trọng nhất?

4. Bạn có thể định nghĩa tầm nhìn riêng của bạn không?

Mục tiêu/nhiệm vụ của bạn là gì?

Hình ảnh trong tương lai của bạn sẽ như thế nào?

5. Các giá trị quan trọng nhất của bạn?

6. Mức độ tận tâm của bạn đối với những giá trị ấy?

7. Các mục tiêu ngắn hạn của bạn?

8. Các mục tiêu dài hạn của bạn?

9. Bạn có trung thực với bản thân và tận tâm với sự thật?

10. Bất kể kết quả cuối cùng là như thế nào, bạn có sẵn sàng làm theo những cam kết của mình?

Bob thở phào nhẹ nhõm sau khi hoàn tất câu hỏi cuối cùng. Anh xem lại các câu trả lời của mình lần nữa và thấy rằng chúng thật hữu ích cho bản thân anh. Anh dự định ngày mai, sau buổi gặp Giám đốc Hiệu quả, anh sẽ đề nghị được giữ lại bản câu trả lời này. Tối hôm đó, Bob có một giấc ngủ thật ngon!

- Anh đã hoàn thành bản câu hỏi chưa? - Giám đốc Hiệu quả chào đón anh bằng cách nói chuyện thẳng thắn và mạnh mẽ như mọi lần.

- Vâng! Nhưng trước khi chúng ta thảo luận, tôi có một đề nghị. - Bob mở lời.

- Tôi sẽ giúp anh trong mọi khả năng có thể!

- Tôi muốn được giữ lại bản câu trả lời này như một sự nhắc nhở cá nhân và làm định hướng cho cuộc sống của tôi kể từ hôm nay.

- Tôi cũng định sẽ gởi lại cho anh bởi tôi biết rằng đây là những câu mà anh đã trả lời với tất cả suy nghĩ, tâm huyết của mình, và không bị chi phối nhiều bởi áp lực của giai đoạn thử thách.

Sau đó, Giám đốc Hiệu quả dành vài phút để xem kỹ những câu trả lời của Bob, và Bob đọc được sự hài lòng trên gương mặt của

Giám đốc Hiệu quả. Buổi gặp mặt đã kết thúc bằng cái siết tay thật chặt cùng lời tuyên bố của Giám đốc Hiệu quả :

- Bắt đầu từ ngày mai, anh có thể trở về vị trí của mình.

ĐÚNG GIỜ, ĐÚNG MỤC TIÊU

Một trong những việc đầu tiên mà Bob làm khi trở về lại văn phòng của mình là dán lên bàn làm việc của anh tờ giấy với nội dung sau: ƯU TIÊN. Xác định mức độ ưu tiên giải quyết vấn đề.

CHUẨN MỰC. Ghi nhớ tiêu chí của những việc làm đúng đắn.

TẬN TÂM. "Phải biết ước mơ."

Mặc dù biết rằng các thói quen cũ không thể bỏ ngay trong một sớm một chiều nhưng Bob đã thể hiện sự cố gắng hết mình. Anh đã biết đổ xăng khi thấy xăng còn một phần ba chứ không để cạn hết như lúc trước. Anh đã điều chỉnh các ưu tiên cho việc trả lời điện thoại, thư điện tử; gặp mặt khách hàng; sắp xếp lại lịch làm việc để anh có thể thực hiện những cam kết của mình cả ở nơi làm việc cũng như ở gia đình. Bob cố gắng để quỹ thời gian của mình luôn hiệu quả và có năng suất cao nhất.

Bob cũng học được cách giao việc – một điều mà trước đây anh chưa từng nghĩ đến.

Anh đã phân công cho cô thư ký nhiệm vụ tổng hợp và phân loại thông tin. Việc từ bỏ thói quen đọc báo này thoạt đầu gây cho anh cảm giác khó chịu, nhưng nhờ vậy anh mới đủ thời gian để kiểm tra tiến độ làm việc của nhân viên cấp dưới. Anh cũng đề nghị người trợ lý lập hồ sơ khách hàng đồng thời xây dựng hệ thống văn thư lưu trữ để tất cả mọi người tiện tra cứu và cập nhật thông tin. Trước đây, mỗi lần cần tìm kiếm thông tin về khách hàng, hầu như anh và mọi người phải lục lọi rất nhiều hồ sơ mới tìm thấy.

Chiến lược 3P còn giúp Bob giải quyết những tình huống kinh doanh phát sinh. Một lần, đại diện của một nhà cung ứng đến gặp anh và đưa ra đề nghị sẽ gởi vào tài khoản cá nhân của anh một

khoản phí 5% đối với mỗi hợp đồng mua hàng. Khoản phí mà người này đưa ra tương đối cao so với mức thu nhập của anh, nhưng sản phẩm của công ty này vẫn còn khiếm khuyết so với tiêu chuẩn kỹ thuật. Chữ P thứ hai đã giúp anh giải quyết sự đấu tranh giữa lợi ích cá nhân và những việc làm "đúng đắn", anh nhủ thầm:

"Rõ ràng, người khách hàng này đang muốn gởi cho mình tiền hoa hồng. Điều này đi ngược lại quy định của công ty, thế nên mình không thể đồng ý bởi đây là hành động không đúng đắn. Hơn nữa, nhà cung ứng muốn mình chọn mua sản phẩm của họ chỉ bằng cách đưa ra hứa hẹn về khoản tiền hoa hồng mà không có bất cứ động thái nào chứng tỏ họ sẽ cải thiện hay điều chỉnh sản phẩm tốt hơn. Vậy chắc chắn đây không phải là một đối tác lâu dà i". Và anh quyết định chọn một đối tác khác, hoàn toàn dựa trên tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm mà họ cung cấp.

Chẳng mấy chốc mà đã ba tháng trôi qua, Bob nhận thấy Chiến lược 3P đã giúp anh giải quyết khá hiệu quả nhiều vấn đề. Tuy nhiên, anh không hiểu sao thỉnh thoảng trong lịch làm việc của mình vẫn còn tồn đọng một số công việc quan trọng dù anh đã cố gắng xử lý những ưu tiên. Anh quyết định tìm gặp Giám đốc Hiệu quả bởi anh tin tưởng rằng chỉ có Giám đốc Hiệu quả mới có thể giúp anh tháo gỡ những vướng mắc này.

Anh được Giám đốc Hiệu quả đón tiếp bằng sự nhiệt tình không kém những lần gặp trước.

Sau khi lắng nghe vấn đề của Bob, Giám đốc Hiệu quả mở ngăn kéo bàn làm việc, lấy ra một tờ giấy nhỏ và đưa cho Bob. Thấy thế, Bob vội nói:

- Không phải chị định đưa cho tôi một chữ P khác chứ?

- Không, lần này là chữ N. - Giám đốc Hiệu quả mỉm cười rồi yêu cầu Bob mở tờ giấy ra.

- Chỉ một chữ "No" thôi sao? - Bob ngạc nhiên khi nhìn vào tờ giấy.

- Đúng vậy. Chính xác hơn là "Yes và No" – "Có và Không". Những nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu luôn biết khi nào nên đồng ý và khi nào phải kiên quyết từ chối. Việc các nhà quản lý còn tồn đọng công việc đến phút cuối là do họ cảm thấy khó khăn khi đưa ra những câu trả lời từ chối. Có sự khác biệt lớn giữa sự tận tâm và quan tâm. Tâm lý mọi người thường nói "Có" đối với những việc mà họ quan tâm, nhưng thật ra chữ "Có" đó mới dừng ở ý nghĩa

“Có thể” mà thôi. Quan tâm đến nhiều việc thì tốt, nhưng sự tận tâm chỉ nên dành cho các hoạt động ưu tiên cao hơn, khi mà từ “Có” sẽ thật sự có nghĩa là “Có ” dù cho có bất kỳ điều gì tác động đến.

Như vậy, sự tận tâm sẽ làm tăng thêm nhiệt tình cho những ưu tiên quan trọng.

Bob lúng túng:

- Tôi cảm thấy khó khăn khi phải nói “Không” với yêu cầu của một ai đó vì tôi ngại họ sẽ nghĩ rằng tôi không biết sống vì người khác.

- Một số người thường nghĩ rằng: phải làm hài lòng người khác thì anh mới chứng tỏ được sự chân thành của mình. Đó là một quan niệm sai lầm. Sự chân thành không nhất thiết lúc nào cũng thể hiện bằng hành động, mà điều quan trọng là sự chân thành phải xuất phát từ tấm lòng của anh. Việc anh nỗ lực tiến bộ từng bước trong sự nghiệp, việc anh bày tỏ thiện chí và sự quan tâm của mình đối với nhân viên cấp dưới, đồng nghiệp và các khách hàng có ý nghĩa lớn hơn rất nhiều so với việc anh luôn nói “Có” trong mọi tình huống chỉ để thỏa mãn tâm lý của người nghe cũng như của bản thân anh.

- Đúng là tôi thường rơi vào những tình huống tương tự. - Bob thừa nhận.

- Việc này cũng giống như không thể có chuyện ánh sáng và bóng tối cùng tồn tại trong một không gian vào cùng một thời điểm; hay tương tự như sự ích kỷ và lòng vị tha không thể cùng chung sống hòa bình. Vì vậy, một nhà quản lý còn tồn đọng công việc đến phút cuối và nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu không thể cùng tồn tại trong một con người. Điều quan trọng là anh quyết định trở thành người như thế nào thì anh sẽ tiếp tục trở thành người như thế.

Bob gật đầu:

- Tôi thật sự đã hiểu vấn đề. Vậy là Chiến lược 3P sẽ giúp tôi quyết định khi nào nên đồng ý và khi nào phải kiên quyết chối từ.

- Chính xác! Anh có thắc mắc khi tôi chỉ đưa cho anh tờ giấy có chữ “Không”, mà không phải là “Không và Có” không? Đó là vì tôi muốn nhấn mạnh đến chữ “Không”, bởi đó là câu trả lời khó khăn đối với hầu hết mọi người. Anh phải có khả năng vận dụng nguyên tắc ưu tiên, chuẩn mực về những việc làm đúng đắn, và

phương pháp "biết ước mơ" đối với mỗi câu trả lời "Có" và "Không".

Nếu không, một số câu trả lời "Có" của anh sẽ trở thành "Có thể" và anh sẽ tạo ra căng thẳng cho chính anh và những người khác.

- Tôi nhận thấy quá trình thử thách rèn luyện vừa qua thật vô cùng hữu ích và ý nghĩa vì đã làm tôi trưởng thành hơn rất nhiều. Tôi muốn cảm ơn chị vì đã dành thời gian cho tôi. - Bob thật lòng muốn bày tỏ cảm xúc của mình đối với Giám đốc Hiệu quả.

- Bob à! Trước khi tạm biệt anh, tôi nghĩ rằng anh nên biết thêm một vài điều. Trong cuộc gặp đầu tiên của chúng ta, anh đến trễ. Lần thứ hai cũng như vậy, anh lại đến trễ gần mười phút. Lẽ ra ngay lúc ấy tôi đã có đủ lý do để hủy bỏ quá trình thử thách với anh; nhưng tôi thật sự muốn cho anh thêm một cơ hội. Tôi tin rằng anh, mặc dù là một nhà quản lý luôn tồn đọng công việc đến phút cuối, nhưng lại là một nhân viên có năng lực. Tuy nhiên, năng lực ấy chưa được khơi nguồn đúng lúc. Vì vậy, trước khi đưa ra quyết định, tôi đã gọi điện cho một người để hỏi ý kiến xem anh có thật sự xứng đáng để có thêm cơ hội không. Người ấy nói: "Bob là một người tốt, có trái tim biết quan tâm đến người khác nhưng chưa biết sắp xếp mọi việc một cách tốt nhất. Công ty đang kỳ vọng rất nhiều vào cô trong việc cải thiện một nhà quản lý tồn đọng công việc thành một người đúng giờ, đúng mục tiêu. Điều này không chỉ tốt cho công ty mà quan trọng hơn, đó là cô đã giúp đỡ được một người nữa có cuộc sống tốt hơn". Ở một góc độ nào đó, tôi cũng phải cảm ơn anh bởi anh đã giúp tôi hoàn thành nhiệm vụ quan trọng của mình.

Bob khá bối rối trước những lời nói thật lòng của Giám đốc Hiệu quả :

- Liệu tôi có thể biết con người đặc biệt đó không?

- Vâng. Đó là Dave Peterson.

- Dave Peterson? Chính là Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành của chúng ta sao? - Bob ngạc nhiên nhìn Giám đốc Hiệu quả. - Thật sự tôi chưa từng nghĩ sếp Dave là người tình cảm như vậy!

- Nhờ những điều bất ngờ như thế mà cuộc sống chúng ta thêm phần thú vị hơn. - Giám đốc Hiệu quả mỉm cười.

- Đúng vậy. Và tôi không biết còn điều bất ngờ nào chờ đợi mình tiếp theo nữa đây! - Bob dí dỏm pha trò rồi đứng dậy định bắt tay

chào tạm biệt Giám đốc Hiệu quả.

Nhưng Giám đốc Hiệu quả đã khoát tay ngăn anh lại:

- Hãy khoan! Anh có thể nán lại thêm ít phút nữa không?

- Vâng, tôi luôn sẵn sàng. - Bob trả lời và ngồi lại xuống ghế.

- Tôi muốn anh chia sẻ với tôi một tin vui. Vợ chồng tôi đang chuẩn bị đón đứa con đầu lòng.

- Thật tuyệt vời! Xin chúc mừng chị! - Bob reo lên.

- Tôi đã xác định con cái sẽ là ưu tiên hàng đầu, vì thế tôi sẽ rời Algalon trong một thời gian khá lâu để tập trung hoàn toàn cho thiên chức làm mẹ này. Tôi chỉ làm việc ở đây thêm một thời gian ngắn nữa thôi. - Giọng Giám đốc Hiệu quả trầm xuống.

Một cảm giác hụt hẫng dâng lên trong lòng Bob:

- Thật sự đây là một bất ngờ mà tôi không hề trông đợi tí nào. Tôi không muốn thừa nhận sự thật rằng chị đã có một vị trí rất quan trọng trong tôi – chị như một người chị tinh thần của tôi.

- Bob ạ, tôi biết rằng anh sẽ vẫn thực hiện mọi việc trôi chảy. Những nỗ lực để trở thành một nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu của anh sẽ đem lại kết quả tương xứng.

- Khi nào chị rời khỏi nơi đây?

- Còn hai tuần nữa.

- Vậy tôi có thể mời chị dùng bữa cơm trước khi chị đi không?

- Tôi rất lấy làm vinh hạnh! - Giám đốc Hiệu quả vui vẻ đồng ý.

Ngày hôm đó, Bob rời khỏi công ty với một cảm giác tự tin mới mẻ về khả năng trở thành một nhà quản lý thật sự. Một phần của sự tự tin này là do anh đã biết nói "Không" những khi cần thiết. Phần còn lại là bỗng nhiên anh nhận ra rằng cuộc sống thật ý nghĩa biết bao khi có những người biết vì người khác như Giám đốc Hiệu quả. Trên đường lái xe về nhà, Bob thầm mong những điều tốt đẹp nhất trong cuộc sống sẽ đến với Giám đốc Hiệu quả.

GIẢI PHÁP HOÀN HẢO

Buổi tối hôm đó, không hiểu sao Bob lại trằn trọc cả đêm, mãi vẫn không thể dỗ được giấc ngủ. Mọi việc đang diễn ra khá suôn sẻ, nhưng anh vẫn cảm thấy mình còn thiếu một điều gì đó. Anh bắt đầu xem xét lại toàn bộ những gì đã xảy ra. Đầu tiên là anh bị cấp trên khiển trách do trễ hẹn với khách hàng, tiếp đó anh được đưa vào diện thử thách với Giám đốc Hiệu quả. Rồi Chiến lược 3P với việc xác định mức độ ưu tiên, chuẩn mực của những việc làm đúng và phải biết ước mơ. Ước mơ! "Đúng rồi! Đúng là mình đang thiếu ước mơ!", Bob chợt reo lên khi khám phá ra điều mà anh còn thiếu sót.

Khi sắp chìm vào giấc ngủ thì một ý nghĩ mới mẻ chợt đến với Bob. Để ý nghĩ này trở thành hiện thực, anh biết mình phải cân nhắc rất nhiều khả năng và vấn đề phát sinh nhưng anh tin rằng mình sẽ làm được. Dù thế nào, anh cũng phải thử sức bởi nếu thành công, đây sẽ là một sự thay đổi lớn, một định hướng tương lai mới mẻ đối với anh.

Sáng hôm sau, mặc dù khá mệt mỏi vì thiếu ngủ nhưng Bob vẫn cố gắng đến công ty đúng giờ. Việc đầu tiên anh làm là gọi điện cho Giám đốc Hiệu quả.

- Hôm nay, tôi muốn mời chị dùng bữa trưa.

Hy vọng chị sẽ dành chút thời gian cho tôi chứ?

- Bob chân thành hỏi.

- Tôi nghĩ bữa trưa của chúng ta sẽ rất thú vị đấy! - Giám đốc Hiệu quả lịch sự nhận lời mời của Bob.

Sau bữa ăn trưa vui vẻ và cởi mở, Bob về phòng làm việc và gọi điện cho Giám đốc Nhân sự:

- Tôi và Giám đốc Hiệu quả có thể đến gặp chị chiều nay không?

- Giám đốc Hiệu quả ư? - Bob nhận thấy sự ngạc nhiên trong giọng nói của Giám đốc Nhân sự. - Tôi sẽ chờ các bạn ở văn phòng làm việc lúc hai giờ.

Buổi gặp mặt của ba người nhanh chóng diễn ra. Sau những lời chào hỏi thân thiện, Bob đưa một phong bì cho Giám đốc Nhân sự và chờ đợi.

- Anh có chắc đây là điều anh muốn không, Bob? - Giám đốc Nhân sự thẳng thắn hỏi anh sau khi đọc nội dung tờ giấy bên trong.

- Vâng, đó thật sự là điều tôi muốn! - Bob khẳng định dứt khoát.

Giám đốc Nhân sự mỉm cười nhìn Giám đốc Hiệu quả:

- Bob đã trao đổi với chị về chuyện này rồi phải không? Vậy chị nghĩ như thế nào?

- Tôi nghĩ hiện thời không ai thích hợp cho vị trí này hơn cậu ấy. Chúng ta nên cho cậu ấy một cơ hội.

- Tôi cũng nghĩ thế. - Giám đốc Nhân sự gật đầu và nhanh chóng gọi điện cho Dave để giải thích ý định của Bob.

Cuối cùng Bob cũng được nghe Giám đốc Nhân sự nói câu mà anh chờ đợi nhất:

- Kể từ hôm nay, anh sẽ là Giám đốc Hiệu quả của Algalon!

THÊM MỘT GIÁM ĐỐC HIỆU QUẢ

Bob tỏ ra xuất sắc trong cương vị mới của mình. Anh luôn truyền cảm hứng cho mọi người bằng thông điệp: "Hãy cùng nhau học hỏi, phát triển và thành công khi cố gắng trở nên đúng giờ và đúng mục tiêu".

Một trong những việc đầu tiên Bob làm là phát cho mỗi nhân viên một tấm thẻ nhỏ, trên đó ghi nội dung:

CHIẾN LƯỢC 3P - BÍ QUYẾT ĐỂ TRỞ NÊN ĐÚNG GIỜ, ĐÚNG MỤC TIÊU ƯU TIÊN.

Xác định mức độ ưu tiên khi xử lý vấn đề.

CHUẨN MỰC. Ghi nhớ tiêu chí về những việc làm đúng đắn.

TẬN TÂM. "Phải biết ước mơ."

Bob đề nghị mọi người dán tấm thẻ này trên bàn làm việc, trên máy tính hoặc ở bất cứ nơi nào dễ nhìn thấy nhất để nhắc nhở về tầm quan trọng của Chiến lược 3P đối với công ty Algalon nói chung và đối với thành công của từng cá nhân nói riêng. Bên cạnh đó, Bob sẵn sàng ở lại văn phòng sau giờ làm việc để đôn đốc, hướng dẫn nhân viên thực hiện Chiến lược 3P cũng như xử lý mọi trở ngại phát sinh trong quá trình thực hiện.

Theo thời gian, mọi người dần cởi mở với anh hơn, và anh đã trở thành chiếc cầu nối hòa giải những mâu thuẫn giữa các phòng ban.

Bob cũng thường xuyên tổ chức những chương trình thử thách để những nhân viên tiềm năng có thể phát huy tối đa năng lực của mình.

Anh muốn ngày càng có nhiều nhà quản lý đúng giờ, đúng mục tiêu phục vụ cho sự phát triển của công ty. Anh cũng tiếp tục thực hiện lại chương trình chia sẻ những giá trị sống của Giám đốc Hiệu quả trước kia mà anh tin rằng sức tác động từ chương trình này sẽ hiệu quả không kém.

Không những thế, Bob thường xuyên giữ liên lạc với Giám đốc Hiệu quả. Mỗi khi anh gặp bất kỳ khó khăn nào trong cương vị mới, anh đều có được sự hỗ trợ và tư vấn tin cậy của người chị lớn này.

Ở góc độ cuộc sống cá nhân, việc thực hiện Chiến lược 3P đã giúp Bob có được tình trạng thể lực khỏe khoắn và tinh thần lạc quan, tích cực. Anh có thể sắp xếp thời gian dành cho gia đình, chăm sóc Laura cùng hai con Jared và Michelle. Sự thành công trong công việc đang được tiếp nối bởi hạnh phúc gia đình. Đó là điều mà trước đây Bob không nhận ra cũng như chưa từng nghĩ đến.

Giờ đây, Bob đã biết được vị trí của mình, biết được hành trình mình đang đi và đích đến trong tương lai. Anh cũng hiểu rõ điều gì sẽ làm kim chỉ nam cho những chặng đường sắp đến của mình. Hơn thế, anh có thể tự mình dự báo những đổi thay, thử thách và sẵn sàng đối mặt với chúng. Và, với nhiệt tâm sẵn có, Giám đốc Hiệu quả Bob ngày càng tiến nhanh và vững vàng trên con đường hoàn thiện chính mình, đồng thời hỗ trợ cho nhiều người khác đạt được những thành công và vinh quang đầy ý nghĩa trong cuộc sống.